



Le travail au cœur de la relation formation-emploi

Journée d'étude, Marseille, 15 octobre 2012

éreq

Séminaire Analyse du travail

Sous la direction de Samira Mahlaoui

RELIEF.45

Échanges du Céreq

avril 2014



Le travail au coeur de la relation formation-emploi

Journée d'étude, Marseille, 15 octobre 2012

Séminaire Analyse du travail

Sous la direction de Samira Mahlaoui

Sommaire

Introduction	p. 5
<i>Damien Brochier, Samira Mahlaoui</i>	
L'analyse du travail aujourd'hui : regards croisés	
Des approches et démarches méthodologiques mobilisées pour l'analyse du travail au Céreq : éléments de synthèse	p. 11
<i>Samira Mahlaoui</i>	
De l'emploi à l'activité : où porter le regard pour analyser le travail ? Enjeux et usages des analyses du travail	p. 17
<i>Anne-Lise Ulmann</i>	
À propos du « tournant activité ». Pourquoi émergent de nouvelles manières de questionner le travail ?	p. 27
<i>Emmanuel Sulzer</i>	
L'analyse du travail dans l'élaboration de référentiels : quelle contribution de la didactique professionnelle ?	
Le lien travail et formation, un moyen pour apprendre. Selon quel référentiel ?	p. 31
<i>Paul Olry</i>	
Légitimité interne et légitimité externe d'un nouveau concept de référentiels	p. 47
<i>Joachim Haas</i>	
L'analyse du travail face aux enjeux de la temporalité : les apports de l'approche biographique	
L'entretien biographique et l'analyse du travail. Le temps peut-il être conté en temps compté ? ...	p. 53
<i>Sophie Divay</i>	
De l'usage de la biographie à la temporalité de la recherche	p. 63
<i>Pierre Roche</i>	
L'analyse du travail dans un contexte spécifique : le cas des entreprises utopiques	
Observer les entreprises utopiques. Un exercice d'assouplissement mental ?	p. 67
<i>Philippe Trouvé</i>	
À l'épreuve de la preuve. Observer le travail dans les entreprises, une utopie ?	p. 89
<i>Jean-Frédéric Vergnès</i>	
Résumés des articles	p. 97

Introduction

Damien Brochier, Samira Mahlaoui

Cet ouvrage s'inscrit dans une forme originale de capitalisation des connaissances accumulées au fil des années en termes d'analyse du travail au sein du Céreq et de ses Centres associés régionaux, en partenariat avec des chercheurs ayant collaboré à cet effort. Chemin faisant, ayant su développer une expertise en la matière, traversée par les divers champs de compétences portés par ses chercheurs, l'établissement a su partager et mettre en perspective ses méthodes d'analyse en cohérence avec les travaux réalisés.

Cette capitalisation de connaissances se manifeste notamment via un séminaire - le SEMAT (SEMinaire Analyse du Travail) - dédié, depuis 2009, aux approches et démarches méthodologiques en analyse des activités de travail (cf. Relief n°44, 2013). Le contenu de ce nouveau numéro, qui émane d'une journée d'études organisée en octobre 2012, est une étape dans le cheminement de ce dispositif et reprend les contributions des chercheurs invités ainsi que les réflexions engagées à cette occasion par des discutants, chargés d'études du Céreq.

La confrontation de différentes approches, de différentes sensibilités sont ainsi un moment privilégié de co-construction et de mutualisation des savoirs investis en matière d'analyse, avec la volonté de mettre en avant de nouvelles façons d'appréhender le travail aujourd'hui. Il s'agit également de « prendre le temps » d'en discuter et d'offrir, pour ainsi dire, de nouvelles perspectives d'actions. Ce Relief est aussi une invitation à investiguer des lieux de travail susceptibles d'être innovants.

Le premier volet de ce dossier porte un regard transversal sur l'analyse du travail, ses enjeux et usages (chapitre 1). **Samira Mahlaoui** revient sur une sélection de trois approches/démarches qui ont fait leurs preuves au Céreq et qui ont été explorées dans le cadre du SEMAT : la sociologie clinique, la méthode ETED, les dispositifs d'enquêtes en entreprise. Elle en fait émerger des questionnements transversaux sur le recours à l'analyse du travail (extensions ou ouvertures des pratiques, hybridations envisageables entre approches, conditions de réalisation, professionnalité du chercheur...) et identifie des logiques et des postures méthodologiques à l'œuvre au sein de l'établissement (postures de l'enquête, de l'expertise, de l'accompagnement). Toutes ces interrogations trouvent également leurs échos au travers des exposés.

Dans ce prolongement, **Anne-Lise Ulmann**, forte de son expérience en la matière, nous donne son point de vue éclairé et élargi sur des démarches méthodologiques communes à celles employées par le Céreq (Méthode ETED, didactique professionnelles, méthodes ethnographiques). Pour ce faire, elle prend comme point de départ les débats sémantiques autour de la notion de « travail » et ses différentes acceptions, en articulation avec le questionnement récurrent et non moins essentiel de la place de l'analyste et du statut de son action sur le terrain. Les interrogations qu'elle soulève permettent ainsi de mettre en évidence les enjeux de l'analyse du travail aujourd'hui sous différents points de vue (théorique, méthodologique et politique), incluant la problématique de la mise en dialogue entre les disciplines. Ainsi confrontée à des demandes variées d'études et de recherches, elle attire entre autres notre attention sur le fait qu'« engager une analyse du travail suppose une posture d'intervenant au sens où le chercheur sollicité se doit de ne pas réduire son action à la seule dimension exécutive d'une commande ».

Réagissant à cette contribution, **Emmanuel Sulzer** nous alerte sur les modalités d'analyse de l'activité humaine, les démarches et actions étant différentes en fonction de la finalité visée. Il s'interroge ensuite sur « l'émergence de nouvelles manières de questionner le travail » partant de ce qu'Anne-Lise Ulmann qualifie de « tournant de l'activité » (question des liens entre travail et savoir, diminution ou disparition de la prescription du travail...).

Dans un second volet, **Paul Olry** nous fait part de son témoignage au travers de la contribution de la didactique professionnelle, approche qu'il mobilise dans le cadre de ses travaux et recherches (chapitre 2). Après avoir présenté cette approche, il attire notre attention sur l'importance de « repenser la conception des référentiels de formation professionnelle en mobilisant le lien travail/formation ». Partant du point de vue didactique et des problématiques liées à la formation professionnelle, il insiste sur l'enjeu que constitue la prise en compte des situations de travail. Celles-ci sont considérées comme une « entrée raisonnée dans la diversité des connaissances, habiletés, savoir-faire, compétence, requis par l'effectuation du travail et par un parcours d'apprentis-

sage ». Il nous invite ainsi à revenir sur cette part de l'activité de conception des référentiels de formation « qui construit et rend productif le lien travail/formation » aujourd'hui.

Joachim Haas réagit en contre-point en soulevant la question de la légitimité interne et de la légitimité externe du concept de référentiel. Il avance l'idée que « la proposition de dégager les situations prototypes et ses descripteurs ne constitue pas une véritable innovation ». En même temps, il soutient que la prise en compte des « situations-type » et de leur variation est significative lorsqu'il s'agit notamment de « pouvoir identifier les conditions clés pour l'action professionnelle efficiente et efficace ».

Dans le troisième volet de cet ouvrage, **Sophie Divay** nous apporte son éclairage (chapitre 3) quant à l'intérêt et à la richesse que revêt l'approche biographique, ainsi que son point de vue pragmatique sur l'étude du « travail », incluant les aspects contextuels associés (collectif de travail, environnement institutionnel, rapports sociaux, salariaux...). La problématique centrale du temps dont dispose le chercheur « pour analyser sérieusement une situation » y est plus particulièrement prise en compte. Partant des principes et des précautions méthodologiques, l'auteure illustre ses propos via une recherche portant sur la santé du personnel soignant (« l'analyse des dimensions du travail des soignantes susceptibles d'endommager leur santé »). Au travers des récits biographiques, les professionnels qu'elle a ainsi interrogés apportent des « clés explicatives de leur situation de travail », laissant apparaître toute l'intensification de leurs tâches et leur sentiment d'exercer de moins en moins bien le travail qui leur incombe.

Sur la base de cette intervention, et prenant appui sur sa propre expérience en matière de sociologie clinique, **Pierre Roche** met l'accent sur les questions de méthode (mode d'usage de la biographie). Il réagit à la démarche de recherche employée par Sophie Divay en témoignant « du caractère heuristique de la biographie pour l'analyse du travail elle-même ». Trois questions principales émergent : l'une portant sur les parcours de vie potentiellement pré-structurés par les temporalités historiques, l'autre s'intéressant à la question du déterminisme et de la liberté, et enfin une dernière portant sur le statut de l'individuation pour la sociologie. Concernant les résultats de la recherche présentée, il pousse à s'interroger sur la mauvaise ambiance identifiée au sein du collectif de travail des personnels soignants, comme étant un « révélateur de la dégradation des conditions de travail et d'emploi ». La question de la temporalité, à laquelle « la recherche n'échappe pas », est quant à elle abordée sous l'angle de la réflexion autour de la notion de « présent vivant ».

Dans un dernier volet consacré à un point de vue plutôt sociologique et managérial de l'analyse du travail, **Philippe Trouvé** s'intéresse à l'examen des entreprises dites « utopiques » (chapitre 4). Considérées comme « réservoir incomparable de pratiques alternatives d'organisation et du travail, mais également une source irremplaçable d'inspiration et de réflexion méthodologique pour le chercheur », elles semblent aujourd'hui au cœur des réflexions. Après avoir distingué les différentes sources d'inspiration en matière d'utopies d'entreprise, ainsi que leur histoire, il nous fait part des contextes, des obstacles auxquels les entreprises concernées se heurtent, conduisant ainsi à s'interroger sur la place qu'elles accordent au travail (quel capital pour le travail ? Quel projet et performance, quelles incitations et rémunérations ? Quelle organisation, quelle division du travail ? Quel gouvernement et quelle politique du travail ?). Enfin en matière d'investigation, l'auteur nous livre un certain nombre d'éléments nous invitant à réfléchir sur les démarches à adopter « pour éviter de confondre démarche méthodique et dérapages incantatoires, tentative d'objectivation et pur et simple storytelling » (quels dispositifs d'enquête, quels matériaux utiliser et selon quel traitement ?...).

Jean-Frédéric Vergnies se penche, dans le cadre de sa discussion, sur la question traitée par Philippe Trouvé en y intégrant son regard critique sur le concept d'utopie d'entreprise. Le discutant nous propose dans un premier temps un retour sur les caractéristiques des entreprises utopiques identifiées par l'auteur, puis émet dans un deuxième temps, « un appel à la vigilance dans l'analyse du travail dans toute organisation, utopique ou commune ». Partant, il fait l'hypothèse que l'observation des entreprises utopiques serait plus une situation paroxystique qu'une situation atypique.

Les AOC et séminaires méthodologiques au Céreq

L'AOC pour « Atelier d'Ouverture du Céreq » est un moment d'ouverture, dans tous les sens du terme, dédié aux enjeux méthodologiques du Céreq.

Ouverture entre champs disciplinaires, ouverture entre les départements, ouverture avec les centres associés, au Céreq au sein des laboratoires universitaires, ouverture vers d'autres acteurs nationaux et internationaux qui partagent notre champ d'analyse et notre métier.

C'est un atelier participatif et professionnel fait « par des gens de métiers pour des gens de métiers » donc autant intéressés par les questionnements soulevés, les hypothèses explorées, les résultats obtenus, que par les outils et les choix méthodologiques retenus.

C'est un lieu d'inspiration mutuelle, de progrès et de partage entre professionnels qui doit également permettre de susciter des actions d'amélioration des outils, dispositifs, méthodes d'analyse et questionnements du Céreq. Cet espace ne doit pas être trop cadré, ni borné, c'est un atelier où chacun apporte ses idées, ses expériences et ses outils dans un objectif d'ouverture, d'échange et de partage.

Le 8 décembre 2011 l'AOC donnait « carte blanche » à Samira Mahlaoui et aux chargés d'études associés au SEMAT (SEMinaire d'Analyse du Travail) pour une restitution ouverte de leurs travaux.

Jean-Lin Chaix, maître de conférences en sciences de gestions
Directeur scientifique du Céreq au moment de la manifestation

L'analyse du travail aujourd'hui : regards croisés

Des approches et démarches méthodologiques mobilisées pour l'analyse du travail au Céreq : éléments de synthèse

Samira Mahlaoui¹

Depuis la création de l'établissement, l'analyse du travail au Céreq s'inscrit comme une tradition. L'analyse du travail, est prise ici dans son sens global (analyse des activités, tâches, compétences, métiers, organisations du travail...), et selon la question de sa mise en œuvre. Elle est, depuis 2009, au cœur d'une réflexion conduite au sein d'un groupe de travail réuni dans le cadre du SEMAT – Séminaire analyse du travail.

Ce séminaire d'échange et de production sur l'analyse du travail telle qu'elle se pratique au sein de l'établissement, s'est donné initialement, comme objectifs, de créer un processus de capitalisation méthodologique des acquis du Céreq sur le thème du travail et de son analyse. A cela, est venue s'ajouter la volonté d'approfondir et de développer la réflexion collective, en référence aux modes d'utilisation les plus pertinents, de manière à mieux éclairer les transformations présentes et à venir des emplois et des métiers, mais aussi de manière à renforcer la capacité du centre à répondre à une pluralité de demandes en matière d'analyse du travail.

Après une immersion dans l'univers des approches/démarches (2009-2010) auxquelles ont eu recours les chargés d'études/chercheurs du Céreq, de ses centres associés et de ses partenaires dans le cadre de leurs travaux (didactique professionnelle, clinique du travail, sociologie du travail et des organisations), c'est en 2011, suite à cette mise en visibilité des démarches portées par chacun, que les membres du groupe de travail se sont engagés dans un véritable travail de description pertinente et organisée visant à mettre en exergue toutes les composantes relatives à la mise en œuvre concrète des démarches.

Inscrite comme l'un des enjeux de connaissance et de méthodologie spécifique, cette initiative, portée par le département Travail emploi professionnalisation (DTEP), a consisté en un recentrage sur les principales approches et démarches mobilisées et développées au sein de ce département, ce par un retour et un approfondissement en matière d'analyse du travail au cours du dernier quadriennal. Les documents relatifs à ces travaux ont fait l'objet d'une publication du Céreq (Relief n°44 : *L'analyse du travail et la relation formation-emploi : quatre approches et démarches en usage au Céreq*).

Dans un premier temps, nous présentons les trois approches/démarches mises en discussion. Puis, en second lieu, nous tentons de cerner, de façon transversale, les logiques et les postures méthodologiques de l'analyse du travail au Céreq. Enfin, nous synthétisons les questionnements qui ont émergé à propos de chaque approche/démarche et de manière plus globale lors des séances du séminaire.

1. Les trois approches/démarches mises en discussion

1.1 La sociologie clinique

Portée essentiellement par Pierre Roche au Céreq, la sociologie clinique est utilisée à titre plus ou moins ponctuel par d'autres chargés d'études. Elle s'inscrit dans le projet de contribuer spécifiquement à la sociologie du travail, avec l'idée de prendre en compte la présence de la subjectivité dans le cours du travail. On a affaire ici à une pratique particulièrement appropriée pour étudier des métiers à forte dimension relationnelle, tels ceux relatifs au champ social.

La sociologie clinique est une invitation à prêter attention aux dimensions individuelles, personnelles, psychiques, affectives, imaginaires, existentielles des rapports sociaux. Elle s'apparente aussi à une pratique de coopération avec les acteurs sociaux sur le terrain de la production de connaissances.

¹ Chargée d'études au Céreq, département Travail, emploi, professionnalisation. Samira Mahlaoui est docteure en sciences de l'éducation. Ses travaux portent plus particulièrement sur l'évolution et la professionnalisation des emplois, ainsi que sur la transmission des savoirs d'expérience et la contribution des professionnels de l'accompagnement en la matière.

Il s'agit aussi d'une pratique qui repose sur la constitution de groupes de travail et qui comporte une visée transformatrice, avec le principe de la réalisation d'une recherche-intervention (sensibilité du chercheur à la parole des individus, eux-mêmes capables de transformer leurs paroles en savoirs).

Du point de vue de son usage au sein du Céreq, la sociologie clinique repose sur un principe de répétitivité des rencontres au sein de groupes de travail : groupes de pairs et groupes multi-acteurs alternés, au sein desquelles les participants dialoguent avec l'intervenant-chercheur et s'interpellent mutuellement. Cette approche a également vocation à amener les acteurs à écrire eux-mêmes sur leur pratique, ce recours à l'écrit visant à déboucher sur de nouveaux contenus de savoirs (l'écrit est censé susciter des pensées spécifiques).

Encadré 1

QUELQUES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES RÉCENTES

- Roche P. (2012), Analyse du travail des professionnels de proximité intervenant dans le champ de la prévention des conduites à risques. Rapport, Paris XIX^e et Seine Saint Denis.
- Roche P. (2012), La fonction de délégué du préfet. Co-analyse du travail. Synthèse du rapport final pour le SG CIV. 2010.
- Roche P. (2009), Et si on poussait les murs... une démarche de coéducation dans des quartiers populaires de Marseille. 2010. REP Le Canet, REP St Mauron-Belle de mai, centre social St Gabriel, éditions Raison et passions.
- Roche P., Hoareau E. (2009), Référents animateurs jeunes ou éducateurs socioculturels jeunesse ? Analyse d'un métier, Céreq, AACS de Martigues.
- Roche P. (2009), Métier de formateur en travail social et mise en œuvre du site qualifiant, Céreq, IMFRTS.

1.2 La Méthode ETED (Emploi-type étudié en dynamique)

Élaborée par Nicole Mandon au Céreq au tournant des années 80 et 90, la Méthode ETED s'inscrit dans le projet de prolonger l'expérience antérieure du Répertoire français des emplois, édifié à partir des années 70. Utilisée par des chargés d'études/chercheurs et des acteurs externes au fil du temps (ex : l'AFPA, des cabinets de consultants...), cette démarche est mise au service de l'analyse des emplois et des compétences.

Elle traduit la variabilité des emplois et a pour but de cerner le travail réel. Pour ce faire, elle place la personne ainsi que ses démarches au centre de l'analyse, par le biais d'entretiens individuels avec des titulaires d'emploi. Elle part du principe d'une analyse en termes d'emploi-type², avec prise en compte de sa dynamique et « *met en évidence les tendances d'évolution des emplois et des compétences mises en œuvre* » (Mandon, 1994).

Divers usages se sont révélés possibles. La méthode a permis d'étayer de nombreux chantiers et de répondre à une grande diversité de demandes, d'attentes et d'objectifs. A voir comment les commanditaires utilisent les résultats qu'elle a pu produire (évolution des formations, GPEC, construction de référentiels métiers ou compétences...), on peut aller jusqu'à parler d'une compilation des usages concernant cette démarche.

Il s'agit avant tout d'une approche par processus, par l'intermédiaire de laquelle on décrit un « emploi/métier » à travers une logique de chaînage d'activités, et on cherche à aborder à la fois ce qui fait l'unité (finalité) et la variété d'un emploi (qui tient à la fois de la diversité des titulaires de l'emploi et de ses contextes d'exercice).

Depuis son invention, « ETED » correspond à une approche qualitative qui a pour intention de dépasser l'approche classique et taylorienne de description des emplois. Au fil du temps, elle s'est développée en cohérence avec les commandes adressées (de la part de branches, d'entreprises, etc.), selon une logique de standardisation mais sans visée de normalisation.

² Le concept d'emploi-type (cf. Glossaire, Relief n°14, 2006) est né au Céreq à l'occasion de la construction du « Répertoire français des emplois ». « Il a certainement contribué au retour spectaculaire, sous une forme renouvelée, de la notion de « métier » dans les entreprises. Le répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME) de l'ANPE lui doit également beaucoup » (Liaroutzos, Sulzer, 2006).

Encadré 2

QUELQUES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES RÉCENTES

- Mahlaoui S., Cadet J-P. (2012), Conseiller carrière-mobilité en entreprise : analyse d'un métier en développement, Éducation permanente, n° Hors-Série/2012-3.
- Séchaud F. (2012), Le mandataire social : l'alliage du représentant syndical et du technicien, Céreq, Bref, n° 300-2.
- Cadet J-P., Gosseume V., Mahlaoui S., Séchaud F. (2012), « Bonjour, que puis-je pour vous ? Les emplois d'accueil et leur professionnalité, Céreq, Bref, n° 297-1.
- Cadet J-P., Mahlaoui S. (2011), L'orientation en entreprise : un métier au service de la personnalisation de la GRH, in Développement des identités, des compétences et des pratiques professionnelles, Paris, L'Harmattan.
- Mahlaoui S. (coord.) (2011), Au cœur des activités d'accueil. Certifications, emplois, savoir-faire, évolutions, prospective, Céreq, Net.doc n° 80.
- Rousseau M., Labruyère C., Masmoudi A. (2009), Réflexions sur la GPEC : l'exemple du répertoire marocain des emplois touristiques, Cahier Espaces, n° 101.
- Mahlaoui S., Cadet J-P. (coll.), Rousseau M. (coll.) (2008), Analyser les métiers en entreprise pour mieux gérer les mobilités, Céreq, Bref, n° 249.

1.3 Les dispositifs d'enquête : le cas de l'Enquête sur les professions intermédiaires en entreprise (EPIE)

Le dispositif EPIE s'est appuyé sur des enquêtes conduites et coordonnées dans une trentaine d'entreprises sur les thèmes de l'analyse des activités de travail et de gestion des carrières des différents emplois qui composent la catégorie socioprofessionnelle des professions intermédiaires en entreprise (techniciens, agents de maîtrise, professions administratives et commerciales).

L'expérience de ce type d'approche/démarche reposant sur des investigations coordonnées en entreprise n'est pas une première au Céreq. La construction du Répertoire français des emplois s'était basée sur une expérience semblable, de même que la réalisation d'un programme d'observations sur les évolutions du travail et de l'emploi au sein des entreprises dans les années 80.

Impliquant de nombreux intervenants, chargés d'études du Céreq, de ses centres associés et partenaires, le dispositif mis en œuvre recourt à des entretiens individuels non directifs avec des titulaires d'emploi et des responsables d'entreprise. Compte tenu du nombre important d'entretiens effectués et de métiers analysés ou appréhendés (au nombre de 65), on peut parler ici d'une approche qualitative « de masse ».

Le dispositif EPIE a été pour l'essentiel conçu en auto-saisine par le Céreq et réalisé sur ses fonds propres, en particulier en regard d'enjeux généraux du système éducatif autour du devenir des diplômés et des spécialités de niveau III (BTS-DUT) censés conduire aux emplois de niveau intermédiaire, et de la nécessité de relancer l'analyse du travail au Céreq, avec le pari d'un « retour sur investissement » à terme. Ce dispositif a bénéficié toutefois de la signature de trois conventions avec l'APEC, PSA et La Poste.

Les objectifs poursuivis par ce dispositif d'enquêtes étaient les suivants :

- apprécier l'hétérogénéité en termes de métiers et d'activités de travail dont le classement en professions intermédiaires est porteur ;
- construire un cadre pour aider de multiples acteurs (professionnels d'entreprise, administrations, chercheurs, etc.) à mieux penser les évolutions de cette catégorie ;
- produire des données originales sur les pratiques de formation, d'alimentation des emplois et de gestion des carrières des professions intermédiaires, pour que les acteurs s'en emparent (identification des problématiques par les entreprises, identification de nouveaux enjeux par les organisations syndicales, identification par le système éducatif d'éléments sur les modes de formation amenant aux professions intermédiaires, combler le manque de connaissance des communautés scientifiques sur ces professions, etc.).

De fait, EPIE fut une opportunité pour redynamiser l'analyse du travail en entreprise, mobiliser des intervenants de disciplines variées et s'intéresser à des métiers peu étudiés jusqu'ici (ex : commerciaux du B to B, superviseurs logistiques...). Cette approche a également permis d'apprendre sur les problématiques du management des professions intermédiaires, lesquelles sont situées par définition dans une position délicate au sein des entreprises, charnière entre les cadres et les ouvriers-employés.

Encadré 3

QUELQUES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES RÉCENTES

- Cadet J-P. (coord), Guitton C. (coord.) (2013), Les professions intermédiaires. Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise, Paris, Armand Colin (« Recherches »)
- Publication de 27 monographies (2013), Document Céreq (en cours).
- Bosse N. (2012), Devenir cadre, une perspective pas toujours attrayante, Céreq, Bref n°298-2.
- Divay S. (2012), Les carrières des infirmières, plus horizontales que verticales, Céreq, Net.Doc, n°90.
- Bosse N., Guégnard C. (2012), Mobilité et formation au cœur des professions intermédiaires, Éducation Permanente, Hors-Série, 2012-3.
- Colin T., Grasser B., Oiry E. (2009), « Agent de maîtrise, un défi pour la Prospective Métier », Management et Avenir 5/2009 (n°25).

2. Analyser le travail : pourquoi et comment ?

2.1 Pourquoi analyser le travail au Céreq ?

L'examen des trois approches permet d'identifier les logiques de l'analyse du travail au Céreq. Un tel examen suggère que ces approches ne poursuivent pas, stricto sensu, les mêmes objectifs – même si des recoupements existent.

En premier lieu, l'analyse du travail pratiquée au Céreq vise à produire des savoirs sur des métiers spécifiques, le travail en général et ses transformations, savoirs que l'on espère « actionnables » autant que possibles, c'est-à-dire susceptibles d'aider les commanditaires et les acteurs concernés à prendre leurs décisions. En particulier, il s'agit de permettre aux acteurs du système d'éducation et de formation d'ajuster leurs politiques, dispositifs ou actions aux caractéristiques et aux évolutions des emplois. Cela s'applique avant tout pour la méthode ETED et dans le cas d'EPIE.

Ensuite, l'analyse du travail au Céreq peut avoir pour objectif de favoriser des processus de professionnalisation, que ces processus concernent plutôt des individus (processus d'acquisition et de reconnaissance de compétences spécifiques par des individus/professionnels) ou des emplois (émergence de nouveaux métiers, mise en visibilité de métiers existants, amélioration du positionnement, de l'efficacité ou de l'éthique des personnels, etc.). Pour ce qui est de la contribution à des processus de professionnalisation, l'approche clinique est concernée au premier chef, mais aussi, dans une moindre mesure, ETED.

Enfin, l'analyse du travail peut servir, de façon très opérationnelle, à outiller des acteurs de la relation formation-emploi en référentiels-métiers ou en méthodologies d'analyse, ou encore à les alimenter en prospectives-métiers. C'est essentiellement le cas pour ce qui est de la méthode ETED.

2.2 Comment analyser le travail ?

À l'appui de la présentation et de l'analyse des trois démarches considérées ici, différentes postures méthodologiques, d'ordre « idéal-typique », peuvent être identifiées : la posture de l'enquête, la posture de l'expertise, la posture de l'accompagnement.

La posture de l'enquête : elle a trait de fait au dispositif EPIE, lequel correspond à un dispositif coordonné d'investigations en entreprise. Il s'agit d'une opération réalisée surtout à partir de fonds propres. Au cours de cette opération, une « chasse » aux entreprises acceptant d'ouvrir leurs portes a été engagée. Les divers intervenants impliqués dans ce dispositif sont allés solliciter des entreprises pour recueillir des informations et conduire ainsi leur « enquête ».

La posture de l'expertise : elle est plutôt le fait de la méthode ETED. Cette démarche est mobilisée à la suite d'une demande émanant de la part d'une entreprise ou d'une institution. Elle se caractérise alors par une logique participative, mais toutefois non co-constructive : elle use d'un cadre d'analyse standard, permettant la livraison de dossiers qui présentent les résultats sous des modes analogues.

La posture de l'accompagnement : elle renvoie ici surtout à l'approche clinique, laquelle suppose la demande d'une institution, mais aussi celle des professionnels concernés. Cette approche repose sur une co-construction patiente et progressive d'un savoir avec le double principe de répétitivité (plusieurs réunions étalées dans le temps) et de retour (retranscription systématique de chaque séance envoyée aux participants avant la prochaine séance). L'intervenant-chercheur invite en permanence les professionnels à réfléchir sur leurs pratiques, en jouant le rôle d'un tiers-aidant, notamment lorsqu'il s'agit de tenter de passer à la phase ultime de l'écrit.

Pour conclure, quelques questionnements transversaux issus des séances du SEMAT

Partant de l'étude des outils mobilisés et des approches méthodologiques d'analyse du travail en usage au Céreq, l'enjeu des trois séances de 2011 a reposé sur deux aspects : d'une part, l'intérêt que constitue la diversité de ces approches pour appréhender le travail et la question de leur complémentarité ou de leur singularité ; d'autre part, la manière dont, avec cette diversité, le Céreq répond à un certain nombre de demandes qui lui sont adressées (mise en visibilité de ces démarches).

Au cours des séances, des interrogations communes ont émergé autour du « périmètre » des approches/démarches et des connexions qu'elles sont susceptibles de connaître entre elles ou avec d'autres approches (observations, approches biographiques...) : dans quelle mesure peut-on prévoir des extensions ou des ouvertures pour telle ou telle approche ? Des hybridations entre différentes approches sont-elles envisageables ? Et à quelles conditions ?

Un autre questionnement partagé a surgi à propos de la professionnalité de l'analyste du travail au Céreq. Quelle que soit l'approche, il est apparu important que l'analyste puisse se construire une expérience dans la conduite des entretiens individuels ou collectifs, une telle conduite étant exigeante et requérant un véritable savoir-faire. La construction de pareille expérience est d'autant plus nécessaire à considérer que l'analyse s'intéresse à un objet, le travail, par essence difficile à cerner et à étudier.

Une dernière série de questions générales a porté sur les frontières de l'analyse du travail au Céreq : notamment, peut-il se contenter des trois approches/démarches exposées, ou doit-il aller encore plus loin dans l'analyse des modes opératoires, par exemple en renouant avec l'approche de la didactique professionnelle³ ?

³ Cf. travaux d'Alain Savoyant.

De l'emploi à l'activité : où porter le regard pour analyser le travail ?

Enjeux et usages des analyses du travail

Anne-Lise Ulmann¹

1. Le travail : un mot ordinaire mais une « affaire compliquée »²

Expliciter la notion de travail pourrait paraître sans pertinence tant elle relève, dans son usage courant, de l'évidence. Pourtant à y regarder de plus près, le substantif travail recèle une polysémie troublante, voire encombrante, quand il s'agit d'identifier avec précision l'objet sur lequel faire porter l'analyse. Que prétend-on analyser quand on s'intéresse au travail : l'emploi, comme dans l'expression « j'ai enfin trouvé du travail » ? Ne s'agirait-il pas aussi de la qualification, identifiant implicitement un niveau « c'est un travail qualifié » ? Mais, ne peut-il pas être également question d'un ensemble circonscrit de tâches, « j'ai fini tout mon travail » ou, à l'opposé, d'une identité de métier, englobant largement mais implicitement tout un ensemble d'éléments diffus « c'est un beau travail ! » ? Face à cette diversité sémantique, faut-il comme le rappelle M-T. Martin Palomo (2009) à propos des écrits de Laura Balbo il y a plus de vingt ans, « *inventer de nouveaux mots ou bien donner de nouvelles significations aux mots conventionnels afin d'observer les phénomènes quotidiens, l'organisation sociale et les significations qui leur sont attribuées, d'une nouvelle manière* » ? C'est pour tenter d'éclairer ces questions que nous allons ici montrer ce que cherchent à révéler les méthodes d'analyse du travail quand elles procèdent de manières si différentes.

Sur un plan historique, la sociologie du travail, traversée par les apports de Marx, porte sa focale d'analyse sur le travail ouvrier où ce dernier met sa force de travail au service du Capital (Vatin, 2006, p. 188). Plus généralement il semble que jusque vers les années 90, le travail fasse l'objet de regards « tronqués » portant principalement sur le salariat dans de grandes structures, la plupart du temps des cols bleus dans les ateliers ou les chaînes de montage, et plus rarement des cols blancs.

Ces regards partiels sur le travail se trouvent progressivement modifiés par les changements des conditions de production qui surviennent à cette période dans les mondes professionnels quels que soient les secteurs d'activité. Ces transformations bousculent les prescriptions, notamment dans les activités de service où les interactions avec les clients nécessitent de la part des salariés des prises d'initiative et un investissement subjectif accru pour tenter de satisfaire leurs demandes. La notion de compétence, longtemps « mise sous le boisseau » (Zarifian, 2001), refait irruption dans les relations sociales³, pour tenter de prendre en compte cette part du réel qui résiste à la prescription. Le mot n'est certes pas nouveau, mais il conduit à de profondes modifications dans la manière d'évaluer le travail entraînant « le basculement » (Paradeise et Lichtenberger 2001) d'un modèle centré sur la qualification, considéré comme trop rigide, à un modèle censé offrir plus de latitudes, structuré sur la compétence. Au centre de ce basculement, l'évaluation et la reconnaissance du travail, à partir desquelles s'amorce une mue du travail vers le « tournant de l'activité » (Licoppe, 2008) où le travail en acte semble au centre des préoccupations.

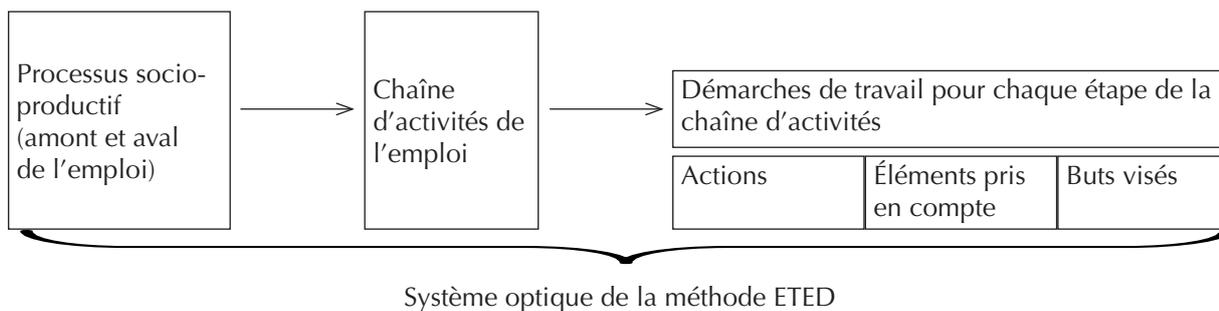
Ce « tournant », traversé par différentes épistémologies et plus particulièrement celles de l'ethnométhodologie, de l'action située et de la cognition distribuée, contribue à modifier les manières d'appréhender le travail de façon à redonner « une épaisseur pragmatique aux activités de opérateurs » (Dodier, 1995). Le travail, dès lors, n'est plus réduit au salariat dans le monde ouvrier mais traverse des milieux professionnels très divers comme par exemple celui de la police (Montjardet, 1996), des hôpitaux (Bourret, 2012), des mondes agricoles (Olry, 2010) et concerne toutes les catégories professionnelles, pour tenter d'appréhender « *les multiples enjeux du rapport opératoire de l'homme à son milieu et les métamorphoses de l'agir humain* » (Bidet, 2006, p. 15).

Cet élargissement de la cible d'analyse fait ressortir des « *zones de convergence et de divergence entre les différents courants de l'action située et analyse ergonomique de l'activité* » (Relieu, Salembier et al., 2004)

¹ Anne-Lise Ulmann est sociologue au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), Équipe des métiers de la formation. Centre de recherche sur le travail et le développement.

² Nous empruntons l'expression à Yves Schwartz.

³ De longue date, la compétence était revendiquée dans les milieux ouvriers où l'on déplorait que les patrons ne paient que la qualification et non la compétence. Ce n'est qu'à partir des années 90 que le mot est employé par le patronat (cf. sur l'histoire des usages de ce terme Zarifian (2001), Lichtenberger (1999)).



mais également avec l'interactionnisme symbolique et les travaux des psychologues russes comme Vygotski ou Leontiev. Sans qu'il s'agisse ici de mettre au jour ce « maquis » (Clot, 2004) des influences disciplinaires mobilisées (sociologie, ethnométhodologie, ergonomie, psychologie) dans les méthodes présentées, il reste important de garder à l'esprit que ces disciplines installent des distinctions centrales dans la manière même d'appréhender le travail. Entre le travail tel qu'il est supposé être (ses dimensions officielles et prescrites) et le travail tel qu'il est (pratiques réelles, informelles ou produit d'interactions), les méthodes d'analyse de l'activité se donnent toutes pour objet de mieux cerner ce que font les professionnels et de comprendre les buts que ces derniers assignent à leurs actions, mais elles procèdent à partir d'épistémologies très différentes qui induisent des orientations fortes sur ce qu'il convient d'observer et donc d'analyser. Cela conduit à considérer que ces différentes méthodes, même si elles permettent parfois des angles de vue complémentaires, ne visent pas les mêmes objets et ne peuvent donc s'hybrider, au risque d'installer des homonymies trompeuses entre travail et emploi.

Pour repérer la visée de chaque méthode et les dispositifs méthodologiques mis en œuvre pour y parvenir, nous proposons ici de présenter trois approches différentes pour analyser le travail, la méthode ETED, la didactique professionnelle et les méthodes d'inspiration ethnographiques, afin de saisir les convergences et les différences épistémologiques. À partir de notre expérience personnelle, nous illustrerons en conclusion les usages sociaux auxquels ces approches peuvent donner lieu.

1.1. La méthode ETED (Emploi-type étudié en dynamique)

La méthode ETED, fruit du travail de Nicole Mandon, a commencé d'être élaborée dans les années 75-80 (bien que les écrits à propos de cette méthode soient plus récents 90-95), au moment où la bureautique se développe et les emplois administratifs se trouvent en pleine mutation. L'intention de l'auteur sur l'objet de son analyse est explicite : il s'agit d'étudier (et non d'analyser) l'emploi, à partir d'une série ordonnées de focales d'analyse allant du contexte de travail jusqu'aux tâches effectuées par les professionnels concernés. De ce point de vue, N. Mandon est particulièrement novatrice. Non seulement elle examine des emplois administratifs à une époque où le travail étudié concerne principalement les ateliers, mais elle propose d'effectuer ces analyses en prenant en compte ce que peuvent en dire les professionnels. C'est donc à un véritable travail de terrain, rare à cette époque, auquel nous convie N. Mandon.

Pour autant, ce n'est pas parce que la méthode nécessite une certaine approche du contenu du travail à partir de ce que peuvent en dire les professionnels, que son objet d'analyse s'en trouve modifié et ne demeure pas l'emploi. Tout travail de terrain n'implique pas nécessairement le passage d'une visée large, ici celle de l'emploi, à une approche plus centrée sur les pratiques des professionnels. Ce glissement, ou pour reprendre l'expression de C. Licoppe, ce « tournant », suppose en plus d'une présence sur le terrain auprès des professionnels, des méthodologies de recueil d'informations et une posture de l'analyste qui ne sont pas celles proposées par N. Mandon.

1.2. Les principes méthodologiques et les questions qu'ils génèrent

La méthode ETED propose « un système optique » qui articule la description du contexte large du travail aux situations dans lesquelles les professionnels effectuent leur travail. Il s'agit bien pour l'auteur de décrire de manière très outillée l'emploi dans son contexte à partir de plusieurs prismes allant du plus large au plus précis : le « système productif » qui resitue l'emploi concerné dans son contexte amont (ce qui se passe avant) et aval (ce qui se produit après les réalisations liées à l'emploi concerné), « la chaîne d'activités », qui en miroir du système productif articule « les grandes séquences productives » de l'emploi, et les « démarches » de travail effectuées pour chacune des séquences de la chaîne d'activités.

L'auteur propose de mettre à plat et de donner à voir un enchaînement progressif de grandes fonctions qui s'articulent et dont la somme permet de saisir l'ensemble des logiques de travail mises en œuvre par les professionnels. Ce travail d'articulation précis justifie l'outillage très rigoureux de la méthode. L'appellation par l'auteur de « système optique », où la description passe d'un angle de vue large à un centrage sur des éléments plus réduits, vise à rendre compte de cet enchaînement structuré.

Si le « tableau des démarches » peut en apparence faire penser aux approches ergonomiques mobilisées dans d'autres méthodes d'analyse (notamment la didactique professionnelle), il s'en différencie fondamentalement par ses modalités de construction et également par ses finalités. Ici, ce tableau vise à montrer l'articulation des dimensions micros (ce que le professionnel dit faire dans certaines situations de travail) avec les dimensions plus macros (les attendus et les prescriptions) de l'emploi considéré. L'écoute de ce que disent les professionnels vise à rendre compte de l'unité de l'emploi qui doit articuler ces deux dimensions. Les exercices de rédaction de « la finalité globale », puis du « résumé de l'emploi » servent donc principalement à donner de la lisibilité à cette articulation, dont on peut faire l'hypothèse qu'elle n'est pas sans conséquence sur les pratiques effectivement mises en œuvre par les professionnels. Une deuxième série d'outils, « la plage », les éléments de « variabilité » ou « d'élasticité » découlant directement de ce système optique est alors proposée par l'auteur pour identifier les savoir-faire des professionnels. Lorsque l'articulation ne s'avère pas possible, notamment parce que les buts visés par les professionnels diffèrent trop largement des attendus de l'emploi, l'hypothèse qu'il s'agit d'un autre « emploi type » est alors mise en avant par l'auteur.

Alors que le système optique de la méthode requiert l'usage d'un certain « outillage », très rigoureux et parfois délicat à réaliser, les modalités de recueil des informations sont simples : toutes les étapes procèdent par entretien, lequel doit être « centré » sur le travail des personnes interrogées.

Si N. Mandon insiste dans son livre sur la nécessité de savoir conduire ce type d'entretien pour amener le professionnel à verbaliser le plus précisément possible ce qu'il fait dans les situations professionnelles qu'il évoque à chaque étape de son travail, elle laisse dans l'ombre la place des acteurs impliqués dans ce recueil des informations : les professionnels comme l'analyste.

Concernant les professionnels, l'accès par la verbalisation adressée à ce qu'ils font dans les différentes situations de travail évoquées questionne sur trois points :

- la place et la fonction de récits-écrans souvent utilisés par les professionnels pour éviter de dévoiler leur travail ou détourner l'attention de l'analyste vers des sujets moins importants à leurs yeux. Si comme le rappelle G. Jobert à la suite des travaux de C. Dejours, « travailler c'est transgresser » plus souvent pour bien faire que pour faire échouer les activités en cours, ces récits permettent aux professionnels de se protéger d'intrusions qu'ils peuvent craindre. Dans un contexte où les contours de l'emploi se trouvent parfois questionnés, la transparence sur ce qui est fait n'est pas aisée, même si l'entretien est bien conduit ;
- le deuxième point concerne la place faite dans les entretiens aux activités routinières, « incorporées », tellement évidentes qu'elles ne sont pas évoquées par les professionnels. Bien des professionnels intériorisent l'idée que ce qu'ils font est sans valeur et omettent dans les entretiens d'en faire état. Si l'analyste n'a aucune connaissance de l'emploi qu'il analyse, soit s'il n'a pas d'autres accès à ce qui est fait par ces professionnels que l'entretien, des pans entiers de travail peuvent être omis, risquant alors à perpétuer des idées erronées sur des activités peu valorisées ;
- enfin la prise en compte des possibilités de symbolisation langagière des opérateurs n'est pas non plus évoquée par N. Mandon. Dire son travail suppose de la part des professionnels une capacité de prise de recul avec ce qu'ils font et la maîtrise du langage pour le retraduire à l'analyste. Les mots pour dire avec précision le travail ne sont pas toujours aisés à trouver et dans des milieux professionnels où le travail se parle peu, les informations recueillies peuvent être très lacunaires.

De ce fait, et contrairement à ce que laisse parfois entendre l'auteure sur la rigueur avec laquelle il convient de conduire les entretiens centrés, les verbalisations permettent de saisir des principes généraux d'action des professionnels mais ne donnent pas (ou très rarement) accès aux modalités concrètes de mises en œuvre de leur travail. Un entretien centré et même bien conduit ne peut suffire pour cela. La différence entre une tâche décrite en extériorité, hors de son contexte physique et social, sans référence au rapport subjectif des personnes qui la réalisent et ce qu'il en est de la réalité du travail où s'effectue cette même tâche, n'est pas pris en compte sur un plan méthodologique dans la démarche.

Concernant l'analyste, N. Mandon ne questionne pas sa place au regard des informations qui lui sont adressées, mais la circonviend dans un dispositif de mise en validation collective des analyses réalisées. L'installation de tels dispositifs paraît liée à la place centrale de l'analyste que l'auteur de la méthode cherche à relativiser car « aucune science sociale ne peut ignorer, sauf naïveté ou mensonge, que ses descriptions les plus neutres ou ses preuves les plus élaborées impliquent également des actes d'interprétation » (Bourdieu et alii, 1968). Malgré cela, le système optique ETED est un système à la main de l'analyste, où ce dernier détient le pouvoir de l'interprétation des informations qui lui sont adressées et où plusieurs filtres opèrent pour rendre compte de l'articulation entre les niveaux macros et micros de l'emploi. Le premier filtre est celui, déjà évoqué, du professionnel qui livre plus ou moins fidèlement ce qu'il fait ; le deuxième est celui de l'analyste qui interprète ce qu'il entend avec ses propres références et habitus ; le troisième est celui de la traduction écrite de ce qui a été entendu et compris du travail du professionnel. Les éléments constitutifs de l'emploi sont donc saisis en extériorité par l'analyste qui s'efforce de rester au plus près du sens des verbalisations qui lui ont été adressées, et qui pour s'en assurer restitue aux professionnels le fruit de ses analyses. Ainsi, même si les outils du système optique ETED visent à approcher le contenu du travail à partir de ce que disent les professionnels, ils n'y accèdent que très partiellement parce que ce contenu doit rendre compte d'une certaine cohérence avec des données plus macros.

La méthode vise donc essentiellement à identifier des contours d'emplois qui soient cohérents avec les représentations que les professionnels disent avoir de leur travail. Cette compatibilité dans des périodes de changements où les professionnels perdent parfois leurs repères, n'est pas à sous-estimer. De ce point de vue, ETED peut ouvrir des espaces de dialogues sur l'emploi tout à fait importants sur le plan des relations sociales.

2. La didactique professionnelle

À l'inverse de la méthode ETED qui s'intéresse à l'identification des contours d'emplois, soit à une maille large, la didactique professionnelle a pour cible explicite l'apprentissage : elle circonscrit donc son champ d'analyse aux situations professionnelles. L'auteur, P. Pastré, rappelle dans son dernier livre qu'il s'agit depuis l'origine (aux alentours de 1985) « *d'analyser l'activité des hommes au travail pour aider au développement de leurs compétences* » (Pastré, 2011). Comme la méthode ETED, la didactique professionnelle s'est construite de manière itérative, prenant en compte les apports successifs des chercheurs qui l'ont mobilisée (G. Vergnaud, J. Rogalski, R. Samurçay...) pour conceptualiser dans le champ de la formation d'adultes les liens entre apprentissage et travail. Loin de l'emploi, la didactique professionnelle s'intéresse à la compétence et à sa manière de la transmettre : elle est donc dans un rapport dialectique entre action et conceptualisation de l'action.

2.1 Un ancrage théorique affirmé

P. Pastré inscrit le cadre théorique de la didactique professionnelle au croisement de trois disciplines : la psychologie ergonomique, la psychologie du développement et la didactique des disciplines. Cependant, s'élaborant conceptuellement en même temps qu'elle donne lieu à la réalisation de recherches dans ce champ, les références théoriques au cours des années se sont enrichies, voire se sont modifiées. Deux d'entre elles demeurent centrales, l'ergonomie du travail de langue française (Leplat, Rabardel) et la conceptualisation dans l'action (Vergnaud), permettant d'établir solidement la structuration du couple situation-activité, noyau théorique pivot autour duquel s'organise l'ensemble de la méthode.

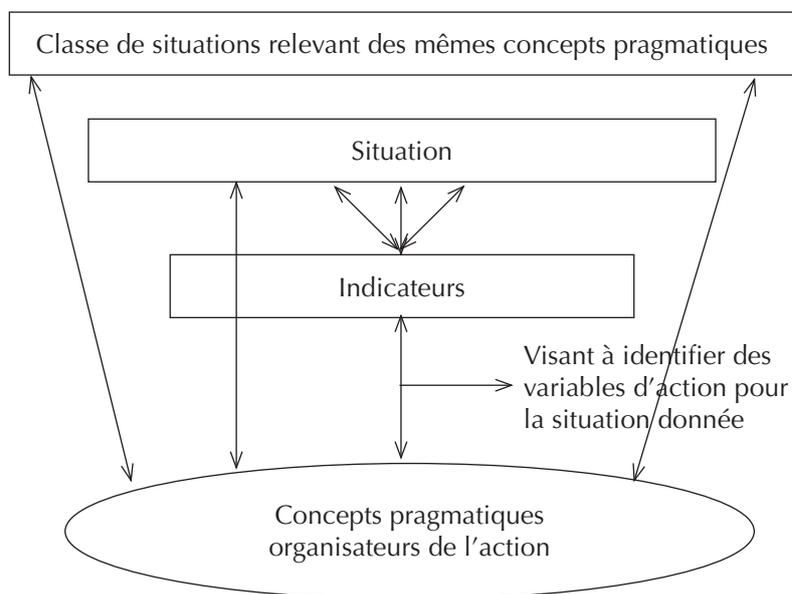
Dans ce couplage situation-activité, la situation est constituée à la fois des éléments de la prescription mais elle inclue également certaines dimensions objectives de la situation, appelées « la structure cognitive de la tâche » par J. Leplat, qui vont orienter l'activité. Cet ancrage théorique suppose de différencier les notions de tâches et d'activité pour faire la distinction entre les sources de la prescription et le travail effectivement

produit pour réaliser cette prescription, « la réponse de l'opérateur à la tâche » (P. Rabardel, 1995). La didactique formalise cette triangulation activité/tâche/situation qui lui permettra de rendre compte des opérations cognitives d'une personne confrontée à une situation de travail.

Ce couple situation-activité se trouve également enrichi par les travaux des psychologues russes et notamment de Galpérine qui constate que trois types d'opérations sont systématiquement présents dans l'action : l'exécution, le contrôle, et l'orientation. Cette dernière consiste à repérer les éléments qui vont guider l'action et, dans la mesure où elle n'est pas visible, correspond à ce que Pastré (2002) nomme la « partie purement cognitive de l'activité professionnelle ». Ces opérations d'orientation liées à la manière dont un professionnel se représente les caractéristiques de la situation pour agir avec pertinence révèlent l'importance de la dimension cognitive dans le travail. Elles sont centrales pour identifier la compétence dans la mesure où travailler ne consiste jamais à appliquer des règles ou des protocoles mais à sélectionner des informations pour en faire des éléments organisateurs de son action. Le travail n'est donc pas envisagé ici de manière extrinsèque, mais à partir de l'activité cognitive des sujets. Cette approche interne de l'activité des personnes explique dès lors l'articulation et les différences souvent mises en évidence dans les travaux de ces chercheurs entre le modèle cognitif (la représentation qu'un sujet se fait d'un domaine indépendamment de toute action de transformation) et le modèle opératif (la représentation de la situation finalisée par l'action), permettant de mieux cerner les processus à l'œuvre dans les situations d'apprentissage.

Cet ancrage théorique de la conceptualisation dans l'action conduit dans l'analyse des situations de travail à centrer l'analyse sur un repérage précis de la manière dont les professionnels organisent leurs activités à partir des buts qu'ils se fixent, des règles qu'ils suivent, des caractéristiques de la situation qu'ils prennent en compte et des « concepts pragmatiques » ou « invariants opératoires » qui leur permettent d'agir efficacement. Ces concepts pragmatiques, élaborés à partir de connaissances scientifiques ou techniques qui ont été réappropriées par les professionnels, constituent des ressources que les opérateurs se construisent pour agir de manière pertinente dans différents types de situation qu'ils ont à résoudre.

MODÉLISATION DE LA STRUCTURE CONCEPTUELLE D'UNE CLASSE DE SITUATIONS



Cette analyse conduit à repérer ce que Pastré nomme « la structure conceptuelle de l'action » qui non seulement se réfère à la situation mais permet également de comprendre les représentations que se font les acteurs de la situation, soit « le modèle opératif ». Cette mise en visibilité de la structure conceptuelle et du modèle opératif contribue à l'organisation réglée d'un champ professionnel, (qui se caractérise souvent par un foisonnement difficile à circonscrire) et en formation facilite l'apprentissage des éléments à prendre en compte pour fonder ou justifier le diagnostic d'une situation et agir avec pertinence.

2.2 Les principes méthodologiques et les questions qu'ils génèrent

La didactique professionnelle ne constitue pas en tant que telle une méthode, qui supposerait un déroulement méthodologique particulier. L'enjeu étant l'analyse du travail en vue de la formation, les modalités pour effectuer une analyse du travail qui donne accès aux processus cognitifs emprunte à plusieurs disciplines, l'ergonomie en premier lieu mais également à d'autres méthodes comme la clinique de l'activité. L'analyse du travail débute par un recueil d'informations sur l'ensemble des éléments de la prescription concernant les situations professionnelles considérées comme « significatives » et sélectionnées pour effectuer cette analyse. Seront qualifiées de significatives, des situations représentatives du métier et présentant un degré de complexité suffisamment important pour amener un professionnel à expliquer ses manières d'agir et ses raisonnements lorsqu'il se trouve confronté à ce type de situation. L'objet de l'analyse est circonscrit à quelques situations professionnelles qui vont nécessiter un dispositif de recueil d'informations permettant progressivement d'identifier la structure conceptuelle et le modèle opératif. Outre ces premiers éléments, la didactique professionnelle visant un objectif d'apprentissage, l'analyse effectuée cherche aussi à comprendre, mais dans un deuxième temps, les différences de stratégies d'action entre des professionnels confrontés à des mêmes classes de situation avec des modèles opératifs différents.

Un premier recueil de données s'effectue par entretien, que N. Mandon qualifierait sans doute de « centré », pour tenter de comprendre en « extériorité » le travail du professionnel dans la situation identifiée. Il s'agit ici de repérer les manières d'agir d'un professionnel, d'identifier les buts qu'il se fixe à différentes échéances, les points de vigilance qu'il souligne, les éléments de la prescription qu'il prend ou ne prend pas en compte... Ce premier type d'informations sert ici à informer l'analyste sur l'ensemble des prescriptions et à constituer des horizons d'attente pour aller l'observer et saisir comment il s'oriente pour agir dans la situation de travail. Progressivement la compréhension de l'activité va permettre d'identifier les quelques concepts pragmatiques à partir desquels le professionnel organise son activité.

La phase d'observation suppose plusieurs venues sur le terrain où l'analyste observera la situation de diverses manières : de façon muette ou au contraire en engageant le dialogue avec le professionnel et outillée à la manière des ergonomes en notant précisément les tâches effectuées, les hésitations ou interruptions repérées, le temps passé... Enfin si le professionnel l'accepte, il le filmera en situation de manière à garder trace de ce qu'il fait pour engager la réalisation de la troisième phase, la confrontation simple du professionnel au film de son travail sur cette situation.

Cette troisième phase de confrontation, largement théorisée par les tenants de la clinique de l'activité (Clot), permet ici de préciser, compléter, corriger la compréhension extrinsèque du chercheur par l'analyse intrinsèque du professionnel se regardant faire. Ces traces filmiques sont nécessaires pour intégrer le professionnel au processus d'analyse, car sans le savoir de l'opérateur sur son propre travail, l'analyste ne peut accéder à cette compréhension des opérations mentales. Ces verbalisations du professionnel se voyant faire donnent lieu à différents types d'énoncés : des énoncés renvoyant aux ressentis du professionnels, d'autres destinés à l'analyste pour lui permettre de comprendre les subtilités de la situation, d'autres enfin explicitant des points de vue du professionnels de manière plus globale et pouvant constituer un ensemble de règles d'action.

Ce croisement des « regards », qui peut être démultiplié en effectuant ce même dispositif avec plusieurs catégories de professionnels (des débutants et des expérimentés, ou plusieurs expérimentés ou débutants...) permet à l'analyste d'effectuer de manière quasi expérimentale des comparaisons et d'analyser les écarts repérés entre les professionnels. Cette analyse donne à comprendre comment un professionnel conceptualise dans l'action à partir de différentes variables d'action.

L'analyse permettant d'accéder aux dimensions cognitives de l'activité et aux différentes manières dont les professionnels conceptualisent dans l'action, produit d'autres effets, perçus plus tardivement par les chercheurs en didactique professionnelle. Le travail d'analyse de sa propre activité demandé au professionnel au moment de la confrontation à son image en situation constitue pour ce professionnel un processus formatif en lui-même. D'une certaine manière ici, à l'instar de ce que note la clinique de l'activité, le travail d'analyse du professionnel devient « *un bon instrument de formation pour le sujet à la condition de devenir un instrument de transformation de l'expérience* » (Clot, 2000 p.154). L'analyse qui permet d'appréhender la différence entre ce qui se passe dans l'action et ce qui se passe dans l'analyse de leur action par les professionnels ouvre donc de nouvelles perspectives pour penser les dispositifs d'analyse du travail non plus seulement comme moyens visant à optimiser les modalités de formation mais directement comme outils de formation.

On le voit, l'analyse du travail par la didactique professionnelle, très différente sur le fond et la forme de l'objet d'analyse du travail proposé par la méthode ETED, questionne à notre avis deux points importants. Le premier

concerne le rapport entre structure conceptuelle et modèle opératif, le second questionne l'intérêt mais aussi les limites d'une modélisation de l'activité :

- le couplage structure conceptuelle/modèle opératif dont on perçoit bien l'intérêt pour comprendre la conceptualisation dans l'action et la compétence agie par le professionnel interroge néanmoins sur les dimensions collectives du travail. Les travaux en didactique ont débuté par des analyses de situations professionnelles qui confrontent un professionnel (qui agit généralement seul) à un travail souvent technique (la taille de la vigne, la conduite automobile, le collage d'affiches...). Même si les recherches dans le champ ont élargi l'analyse à d'autres types d'activité aux issues plus aléatoires, le prisme d'analyse de la didactique est celui d'une psychologie cognitive ergonomique qui prend peu en compte les dimensions collectives du travail, si ce n'est en considérant que le collectif est intégré à la situation. Mis au même rang que les objets dans la situation, le collectif nous paraît alors appréhendé dans une version faible, dont le pouvoir est sous-estimé. Quand le travail ne confronte plus seulement un professionnel isolé à une situation, mais mobilise en même temps et dans des espaces différents plusieurs professionnels qui doivent coopérer dans une même situation constituée essentiellement d'interactions verbales, le collectif n'est-il pas à prendre en compte autrement que comme une donnée de la situation ? Il nous semble que la didactique professionnelle, dans ses études initiales, prend peu en compte les dimensions collectives du travail, sans doute parce que les activités décrites se réalisaient dans des cadres organisationnels moins pesants que ceux que l'on peut connaître aujourd'hui. Ce constat nous paraît avoir deux conséquences : d'une part sous-estimer la part des autres dans l'organisation de sa propre activité, notamment pour le développement de ses propres compétences, d'autre part penser la formation professionnelle comme un apprentissage seulement individuel et non comme une activité collective dont le pouvoir de transformation ne concerne pas seulement l'individu qui apprend ;
- si la didactique permet de découvrir les opérations individuelles intrapsychiques, elle prend trop peu en compte, de notre point de vue, le rapport au travail des professionnels, qui est aussi une donnée importante pour la formation. Cette modélisation qui donne à voir la dynamique interne des sujets face aux situations qu'ils rencontrent, n'induit-elle une représentation tronquée de leur activité en sous-estimant la place des affects dans l'agir professionnel ? Qu'en est-il des dimensions imaginaires et émotionnelles qui ont aussi leur part dans la manière d'agir professionnellement ? Ces dimensions non cognitives ne peuvent-elles pas aussi avoir leur importance dans l'apprentissage et la formation ?

Ces questions délicates nous conduisent à penser que la didactique professionnelle peut dialoguer avec profit avec d'autres approches, notamment celles d'inspiration ethnographique, non pour développer un autre point de vue que le sien sur l'analyse de l'activité en vue de la formation mais pour appréhender de manière complémentaire à son ancrage ergo-cognitif, une compréhension plus globale des modes d'action des professionnels.

3. Les méthodes d'inspiration ethnographique

Les méthodes d'inspiration ethnographique focalisent l'analyse ni sur l'emploi, même si elles revendiquent clairement la nécessité de « *considérer tout ensemble, (pour) percevoir l'essentiel* » (Mauss), ni sur le couplage sujet-activité. En tant que telles, ces approches ne se définissent pas non plus comme des « méthodes » qui seraient estampillées, mais renvoient plus globalement à un corpus théorique partagé entre sociologues, psychosociologues, ethno-méthodologues et anthropologues permettant d'appréhender le travail.

À partir de cet ancrage théorique très large, que nous ne pouvons expliciter complètement ici, les modalités de travail déployées dans ce type d'approche pour analyser le travail essaient de « *s'attacher à démêler les nœuds complexes entre déterminismes sociaux et psychiques dans les conduites des personnes et dans les représentations que les personnes se font de ces conduites* » (Gaulejac, 1993, p. 14).

De telles approches se tiennent donc à distance de l'emploi, pour porter l'attention sur des situations professionnelles « micros » permettant de comprendre la complexité de l'activité, entendue ici au sens de l'ergonomie. Cependant, à la différence de la didactique, l'identification et la fonction de ces « petites situations » ne recouvrent pas les mêmes enjeux, et ne s'effectuent pas de la même manière. Dans une approche d'inspiration ethnographique, l'analyste s'intéresse à ces petits événements du travail, non pour comprendre les processus de conceptualisation dans l'action des professionnels, mais comme des métonymies de questions sociales ou politiques plus ambitieuses.

Pour autant le dialogue avec la didactique professionnelle peut être fructueux, s'il s'agit dans un second temps de penser l'accompagnement et la formation des professionnels observés.

3.1. Les principes méthodologiques et questions qu'ils génèrent

Si ces approches ne se présentent pas comme des « méthodes » avec des protocoles de travail déterminés a priori, elles supposent néanmoins la prise en compte de quelques principes d'action, de notre point de vue incontournables pour construire sa posture :

- ces approches supposent l'installation d'une relation entre l'analyste et les professionnels observés. Construire cette relation concerne tout autant le chercheur que les professionnels. Du côté du chercheur il est nécessaire qu'il ait une certaine sensibilité à ce que disent ou éprouvent les professionnels, non dans une posture sensualiste, visant une attitude charitable mais en manifestant un intérêt authentique à ce qu'ils font. Cet intérêt le conduira parfois sur des voies imprévues, des questions techniques parfois rébarbatives mais qui face à ces professionnels-là, semblent essentielles à comprendre pour engager la relation avec eux. Du côté des professionnels il nous paraît important qu'ils puissent avoir le choix de ne pas nous accepter auprès d'eux, si notre présence ne peut rien leur apporter. Nous accepter auprès d'eux suppose donc qu'ils en escomptent un gain de savoir pour eux-mêmes ;
- outre cette relation qui implique d'être avec les professionnels, il est également important de co-construire le sens de nos analyses avec eux. À la différence de la méthode ETED et de la didactique professionnelle qui placent le chercheur en extériorité au milieu de travail pour centrer leurs analyses sur des objets prédéterminés, ces approches supposent une posture inverse qui nécessite une « immersion » (Ulmann, 2011). Construire avec ne signifie pas adhérer aux propos des professionnels mais engager le dialogue sur ce qui justement ne fait pas l'objet d'accord. « Ni soumission docile », « ni tentation nominaliste » (Laplantine) mais la volonté d'engager l'échange pour comprendre et co-construire le sens des pratiques observées sans jamais les juger ;
- enfin une implication physique paraît aussi nécessaire pour faire l'épreuve de ce que vivent les professionnels. Sur ce point Cefaï (2010, p. 29) rappelle que « *le corps de l'enquêteur est l'organe de captation, d'articulation et de figuration du sens qui s'inscrit dans le corpus des données* ».

Sur le plan des méthodes, le recueil des informations peut prendre de multiples formes qui ne se décident pas a priori mais s'élaborent avec les professionnels concernés. L'incontournable néanmoins demeure la nécessité de passer du temps avec les professionnels sur le terrain. Ce temps peut conduire soit à observer sans participation directe à leur travail, soit à effectuer des observations participantes. Le recueil des informations dépend également de nombreux paramètres : les préférences de l'analyste, des professionnels, les spécificités des situations observées... Il s'effectue souvent de manière simple (carnet-crayon), parfois il peut conduire à l'usage de magnétophone, ou de photos voire de films, utilisés dans ce type d'approche de manière très différentes qu'en didactique professionnelle, puisqu'il ne s'agit pas de comprendre les processus de conceptualisation dans l'action. L'ensemble de ces données, recueillies selon des modalités ajustées à chaque milieu de travail, doit effectivement permettre d'engager la réflexion avec les professionnels sur le sens de leurs pratiques, celles effectivement agies et non pas celles qu'ils seraient censés agir ou celles qu'ils penseraient agir. Cet attachement à comprendre les disjonctions avec les prescriptions mais également celles entre dire et faire suppose l'installation d'un espace de paroles et de réflexions avec les professionnels qui constitue la condition de ce qui est parfois appelé le « raisonnement ethnographique » (Cefaï *et al.*).

À la différence des démarches des anthropologues qui cherchent plutôt à s'accorder avec le sens que donnent les personnes à leurs actions, nous ne faisons pas usage de l'immersion de la même manière qu'eux. Assumant complètement notre différence de statut avec les professionnels, même quand nous nous travaillons avec ou auprès d'eux, nous utilisons cet écart structurel pour construire le sens des distances entre ce que nous éprouvons, en tant que néophyte d'une activité que nous découvrons, et ce que les professionnels disent avoir éprouvé et fait dans les situations où nous avons été avec eux. Cet « *espace de controverse par la distance cognitive qui s'installe entre les chercheurs et les professionnels* » permet d'utiliser le « *choc émotionnel et moral du chercheur comme outil d'investigation* » (Benelli, Modak, 2011). Cette implication de l'analyste dans la compréhension des actes professionnels permet d'en approcher la complexité en évitant de dissocier trois dimensions inextricables de l'action : celles des professionnels, celles des collectifs dans lesquels ils se trouvent et celles de l'institution ou la structure dans laquelle ils se trouvent.

Cependant, si l'objet de l'analyse du travail vise une mise au jour du sens des pratiques des professionnels,

nous ne pensons pas que ces manières d'approcher le travail cherchent à faire advenir un sens qui serait déjà là, mais non perçu. Tout au contraire, ce dispositif vise à le construire avec les professionnels dans la confrontation organisée avec le chercheur. De ce point de vue ces approches d'inspiration ethnographique peuvent aussi contribuer à la formation des personnels qui sont impliqués par ces analyses.

La présentation de ces trois approches donne à comprendre différentes acceptions parmi d'autres du mot travail : un homonyme d'emploi, un rapport dialectique entre tâche et activité, ou un ensemble de pratiques sociales indexées à des collectifs et des contextes professionnels. Ces différences ne sont pas seulement liées à des ancrages théoriques différents, elles signalent également des attentes très diverses en matière d'analyse du travail.

Notre expérience nous a confronté à des demandes variées qui supposent de savoir mobiliser plusieurs méthodes pour y répondre. À titre d'exemple, la construction d'un référentiel d'éducation à la santé destiné à des secteurs professionnels très différents (médical, social, éducation...) a conduit à mobiliser la méthode ETED. Loin d'un intérêt pour comprendre les pratiques professionnelles dans ce champ, le commanditaire souhaitait simplement ajouter « une dimension éducation à la santé » à des référentiels existants. La mobilisation de la méthode ETED a permis de révéler que cet ajout, en apparence anodin, pouvait néanmoins entraîner d'importantes reconfigurations d'emplois, ce qui a conduit le commanditaire à faire un autre usage de son projet initial de référentiel.

Dans le champ de l'enseignement, une demande de formation destinée à des tuteurs d'enseignants nouvellement nommés nous a été demandée. La demande relevant vraiment d'une question d'apprentissage et de formation, nous avons ici fait le choix d'une approche très inspirée de la didactique professionnelle. En travaillant avec ces tuteurs à l'analyse de leur activité, nous avons identifié quatre situations significatives : prendre la parole dans un conseil de classe pour défendre un élève, noter une copie, mettre des élèves au travail, organiser un cours, à partir desquels nous avons identifié la structure conceptuelle de quelques-unes de ces situations permettant de mieux cerner les modalités de transmission de leur métier à des professionnels en début de carrière.

Enfin, dans le cadre d'une recherche sur les métiers de la petite enfance, le commanditaire cherchait à comprendre ce que faisaient ces professionnelles, et questionnait les liens entre le travail et la formation. Nous avons choisi une méthode d'inspiration ethnographique pour révéler les particularités de ce travail, tantôt survalorisé sur le plan des qualités relationnelles ou au contraire ravalé à de la suppléance domestique, mais rarement envisagé comme une activité complexe mobilisant de nombreuses compétences professionnelles.

Les choix de ces méthodes ne sont pas anodins et renvoient toujours aux marges d'action que le chercheur ou l'analyste perçoivent de leurs relations avec le commanditaire. D'une certaine manière, engager une analyse du travail suppose (quand il s'agit d'une réponse à une « commande », appels d'offre ou autres modes de sollicitation) une posture d'intervenant au sens où le chercheur sollicité se doit de ne pas réduire son action à la seule dimension exécutive d'une commande. Analyser le travail n'est jamais qu'une affaire de choix ou de maîtrise technique de méthodes mais engage toujours l'analyste à révéler les dimensions politiques du travail pour « faire émerger une réalité objective, constitutive de connaissances, qui va au-delà de la singularité des situations particulières » (Erbès, cité par Monjardet 1996).

Bibliographie

Beguïn P., Clot Y., (2004), « L'action située dans le développement de l'activité » in P. Salembier, J. Theureau, M. Reulier, *Activité, revue électronique. Activité et action/cognition située*, Volume 1, n°2, p. 35-49.

Benelli N., Modak M. (2010), « Analyser un objet invisible, le travail de care », *Revue française de sociologie*, 51-1, p. 39-60.

Bourdieu P., Chamboredon J.-C., Passeron J.-C. ([1968]1973), *Le métier de sociologue. Préalable épistémologique Textes de sciences sociales*, Mouton Éditeur, Paris Lahaye.

Bourret P. (2006), *Les cadres de santé, un travail de lien invisible*, Editions Seli Arslam.

Bidet A., Borzeix A., Pilon T., Rot G., Vatin T. (2006), *Sociologie du travail et activité*, Octarès.

Cefai D. (dir) (2010), *L'engagement ethnographique*, Editions EHESS.

- Clot Y. (2000), « La formation par l'analyse du travail : pour une troisième voie », in Maggi B. (dir), *Manières de penser et manières d'agir en éducation et en formation*, PUF Éducation et formation, p. 133-156.
- De Gaulejac V., Roy S. (dir) (1993), *Sociologies cliniques*, Marseille, Hommes et perspectives, Paris, Desclée de Brouwer.
- Dodier N. (1995), *Les hommes et les machines. La conscience collective dans les sociétés technicisées*, Paris, Métailié.
- Jobert G. (1993), « Comprendre le travail », *Éducation permanente*, n°116, p. 7-18.
- Laplantine F. ([1987-1995] 2001), *L'anthropologie*, Petite bibliothèque, Payot.
- Lichtenberger Y. (1999), « La compétence comme prise de responsabilité », *Entreprises et compétences : le sens des évolutions*, Les cahiers des Club Crin « Évolutions du travail face aux mutations technologiques », p. 69-86.
- Leplat J. (1997), *Regards sur l'activité en situation de travail*, Paris, PUF.
- Licoppe C., (2008), Dans le « carré de l'activité : perspectives internationales sur le travail et l'activité », *Sociologie du travail*, 50(3), p. 287-302.
- Mandon N. (2010), *Analyser le sens et la complexité du travail. La méthode ETED*, Paris, L'harmattan.
- Martín Palomo M-T. (2009), « Domestiquer le travail », *Multitudes*, vol. 2, n° 37-38 : 90-97
- Olry P. (2010), *Une situation peut en cacher une autre. La mutation des pratiques de conseil agricole*, Actes du congrès de l'Actualité de la recherche en éducation et en formation (AREF), Université de Genève.
- Paradeise C., Lichtenberger Y. (2001), « Compétence, Compétences », *Sociologie du travail*, 43 (1), pp. 33-48.
- Monjardet D. (1996), *Ce que fait la police. Sociologie de la force publique*, Paris, Editions La découverte.
- Pastre P. (2011), *La didactique professionnelle. Approche anthropologique du développement chez les adultes*, Paris, Puf.
- Pastré P., Mayen P., Vergnaud G. (2010), « La didactique professionnelle », *Revue française de pédagogie*, n° 154, janvier-mars, p. 145-198.
- Rabardel P. (1995), *Les hommes et les technologies. Approches cognitives des instruments contemporains*, Paris, Armand Colin.
- Schwartz Y. (1997), « Les ingrédients et la compétence, un exercice nécessaire pour une affaire insoluble », *Éducation permanente*, n° 133/4, p. 9-34.
- Ulmann A.-L. (2012), « Le travail émotionnel chez les professionnelles de la petite enfance », *Politiques sociales et familiales*, n° 109, p. 47-57.
- Ulmann A.-L. (2011), « De l'immersion à la construction des données. Une démarche ethnographique pour comprendre le travail », in G. Le Meur, M. Hatano (dir), *Approches pour l'analyse des activités*, Paris, L'Harmattan, coll. « Savoir et Action », p. 187-222.
- Vatin T. (2006), « Le travail d'organisation en acte », in A. Bidet, A. Borseix et al., *Sociologie du travail et activité*, Éditions Octarès, p. 186-189.
- Zarifian P. (2001), *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Éditions Liaisons.

À propos du « tournant activité » Pourquoi émergent de nouvelles manières de questionner le travail ?

Emmanuel Sulzer¹

Analyser une activité humaine dans le but de développer ensuite des formations préparant à la dite activité est, à coup sûr, assez différent de l'analyser dans le but de la contrôler, voire de la normaliser comme dans l'idéal fordiste ; de la même manière, décrire une expérience professionnelle dans l'optique d'un recrutement ne saurait prendre la même forme que lorsqu'il s'agit de la confronter à un référentiel de diplôme.

La validation des acquis de l'expérience (VAE) a, en ce sens, clairement contribué à faire émerger la question de « qu'est ce qui est formateur dans le travail ? », question à laquelle la démarche de validation se doit d'apporter une réponse la plus univoque possible. Mais si cette question à un sens, c'est bien parce que la plupart des individus d'aujourd'hui se sont formés ailleurs que dans le travail : se demander « qu'est ce qui est formateur dans le travail ? », c'est en même temps faire le constat implicite de l'aboutissement du processus de « scolarisation des apprentissages » (Brucy, 1998).

La question des liens entre travail et savoirs se pose, de ce point de vue, d'une manière assez inédite historiquement et ne peut donc que déboucher sur une complexification des lectures du travail, qui conduit à ce que A.-L. Ullmann nomme le « tournant activité », lectures dans lesquelles l'opus operatum tend à s'effacer comme objet au profit du modus operandi.

Doit-on y voir un effet de la mythique diminution, voire disparition, de la prescription du travail ? En fait, c'est selon la place prise par la prescription dans le déroulement de l'activité observée que le « terrain » d'étude va se comporter de manière plus ou moins facile à appréhender, et requérir une méthode plutôt qu'une autre. Ainsi les travaux que décrit A.-L. Ullmann se révèlent de ce point de vue assez contrastés : à la CAF, les agents effectuent un travail interprétatif face aux demandes de l'utilisateur qui est accessible à l'observation, tandis que la crèche est le lieu d'un travail « affectif » peu observable, mais qui se dit (plus ou moins) facilement. Mais dans un cas comme dans l'autre, on relèvera avec satisfaction l'attention portée au contexte institutionnel et organisationnel, qui n'omet pas de resituer le travail au sein de son environnement sociétal le plus fréquent : le trop souvent occulté rapport salarial.

À suivre la thèse d'E. Oiry (2001), le passage du modèle de la qualification au modèle de la compétence, qui est pour partie au principe d'un renouvellement de l'analyse du travail, est davantage un processus qu'une rupture. Il s'appuie plutôt sur la prise de conscience d'une insuffisance de la prescription à rendre compte de l'activité que sur le constat d'une disparition de celle-ci, prise de conscience que M. Stroobants (1993) a qualifié de « revanche des savoir-faire ».

C'est à cette période qu'émerge la méthode ETED, une méthode ambiguë car destinée à des usages pluriels, et surtout antérieure au « tournant activité » et aux questions de didactique professionnelle. Sa forte centration sur le travail lui-même a constitué une de ses forces dans le contexte intellectuel de l'époque ; peut-être est-ce une de ses faiblesses aujourd'hui, où l'accent est à nouveau mis sur la prise en compte du contexte qui organise l'activité.

Bibliographie

Stroobants M. (1993), *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles, éditions de l'Université de Bruxelles.

Brucy G. (1998), *Histoire des diplômes de l'enseignement technique et professionnel (1880-1965). L'État, l'École et les entreprises et la certification des compétences*, Paris, Belin.

Oiry E. (2001), *De la gestion par les qualifications à la gestion par les compétences : une analyse par les outils de gestion*, thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Aix-en-Provence, LEST.

¹ Chargé d'études au Céreq, département Entrées et évolutions dans la vie active. Sociologue au Céreq depuis 1996, E. Sulzer a collaboré avec Nicole Mandon à la diffusion de la méthode ETED. Il travaille actuellement sur les questions d'accès à l'emploi et de rapport au travail des jeunes.

L'analyse du travail dans l'élaboration de référentiels : quelle contribution de la didactique professionnelle ?

Le lien travail et formation, un moyen pour apprendre Selon quel référentiel ?

Paul Olry¹

Cet article provient de l'étonnement de voir l'efficacité de la formation professionnelle questionnée, sans que soit mise à l'étude deux distinctions. La première est que l'emploi n'est pas le travail ; ainsi, l'on se plaint de l'efficacité des politiques de formation en feignant d'oublier que le recours à la formation s'opère au nom de la régulation des marchés du travail et non au titre de sa nature première : une modalité pour faire apprendre. La seconde est que le terme d'Apprentissage ne s'entend que comme dispositif technico-juridico-financier. Ainsi, « l'apprendre » a-t-il disparu des radars de gestion de la formation professionnelle. La formation s'énonce alors en priorités, se décline en cahier des charges, s'achète au plus bas coût, et se réalise à discrétion d'un formateur se retrouvant devant un public plus ou moins volontaire. Ainsi, ce qui devrait, pourrait, se promettre d'être appris, est en dehors des horizons décisionnels, au profit d'une délégation à un prestataire d'un contenu, de modalités « pour faire au mieux ». Comment dès lors évaluer la formation professionnelle si ce n'est qu'en bout de chaîne, c'est à dire dans le face à face formateur/public, que la question du contenu à apprendre ne se pose, en relation aux nécessités effectives de l'exercice professionnel auquel elle prépare ?

Les référentiels, parce qu'ils sont un des lieux de rencontre entre l'emploi et la formation professionnelle, sont à cet égard un objet d'observation privilégié. Ces référentiels de formation sont le plus souvent construits autour de trois axes : ce qui concerne l'emploi, la formation, la certification. Ils sont le reflet du compromis qui s'est établi entre ceux qui les ont conçus. Parce qu'ils visent à orienter autant l'apprentissage au cours de la formation, que l'apprentissage propre aux moments de confrontation au travail, ils jouent un rôle central dans la pesée et la construction de l'équilibre entre ces termes. Sur cette base, les formateurs sont conduits à poursuivre la conception du référentiel dans l'usage qu'ils en font.

Notre propos sera ici de souligner au travers de deux exemples cette part de l'activité des professionnels de la formation qui construit et rend productif le lien travail/ formation. Après un survol de la littérature du domaine, nous évoquons l'intérêt de faire valoir l'idée de prendre appui sur le travail effectivement réalisé pour baliser l'usage pouvant être fait des référentiels, tant en termes de formation que de certification (Dadoy et al., 1990). Pour ce faire, nous détaillons quelques éléments de la didactique professionnelle, comme apport à la conception des référentiels, notamment du point de vue de leur usage possible par les formateurs.

1. Le référentiel : curseur du rapport de prescription travail/formation

L'actuelle et très conséquente littérature sur le travail questionne aujourd'hui, du dehors, les organismes de formation sur leurs pratiques de conception des séquences et dispositifs. Les tensions actuelles sur le travail et le hors-travail sont en effet fortes : changements technologiques et mutations du travail, rentabilité financière vs productivité du travail, atteintes à la santé, risques psycho-sociaux, phénomènes d'entrée et de sortie des marchés du travail, etc.

Du côté de la formation, ces mutations sont parfois subies, parfois prises en compte, selon la connaissance que les formateurs ont du milieu professionnel, mais également selon les politiques de RH des entreprises. On y constate, sinon une externalisation de la formation, du moins une tendance à la déconnecter de l'opérationnel. La boucle d'« ingénierie de la formation » (recueil des besoins/ analyse/ définition d'objectifs/ conception d'action) se fonde plutôt sur une commande a priori, sur des attentes peu explicites, qui conduisent à l'ajustement des formes et modalités d'une formation standard dans le cours même de la rencontre intervenant/public. Ainsi, la récente enquête d'opinion de la CEGOS menée auprès des DRH sur la formation professionnelle (2013) se conclut notamment par deux constats : le manager est d'abord peu présent, tant pour préciser en amont les objectifs de la formation avec le salarié que pour débriefer la formation (16 % dans les deux cas).

¹ Paul Olry est professeur en didactique professionnelle et directeur de l'unité professionnelle « Développement professionnel et formation » (AgroSup Dijon).

Dès lors, rien d'étonnant à ce que « *le total des DRH français très satisfaits de la formation pour développer les compétences a perdu 5 points en 5 ans* »². L'hypothèse ainsi lancée est que les hiérarchies ne traitent pas du lien entre travail et formation, laissant aux collaborateurs l'application concrète qui peut être faite du contenu de celle-ci dans les situations de travail.

Il est d'ailleurs très difficile de trouver aujourd'hui des éléments chiffrés sur l'évaluation dite « de transfert » des formations dispensées en entreprises et organisations. Selon Bonnafous (2010), seuls 0,3 % des formations sont évaluées en lien direct avec le travail dans un grand CHU de province. Les rares observateurs s'accordent sur le constat que le lien des formations au travail tel qu'il se fait sont ténus (Formavea, 2011 ; Cegos, M. Bourdat, 2013).

Ainsi, du côté des formations professionnelles, la formation continue joue de multiples fonctions (Vidal et al., 1989) : ballon d'oxygène au regard de conditions de travail dégradées (dans certains hôpitaux par ex.), outil d'information (par ex., pour l'instauration de nouvelles prescriptions, pour l'implantation d'un nouveau logiciel, etc.), outil de normalisation mobilisé pour s'assurer d'un strict respect des prescriptions (ex. dans les univers à risques). Enfin bien sûr, ce qui est désigné comme « formation » dans une majorité d'entreprises, correspond à ce que M. de Montmollin (1974, p.11) désigne par formation-adaptation, « *la résolution des problèmes quotidiens* » et « *l'ajustement de ce que sait le nouvel arrivant de son travail, aux spécificités locales* » (p.10). Du côté des formations initiales professionnelles, c'est l'emploi à tenir qui importe, et l'accès offert par les stages (Stankiewicz et al., 1993 ; Beaud, 1996) à une concrétisation de ce qui a été transmis à l'école. Les situations de stage sont très contrastées (Métral et Olry, 2013). Elles sont toujours en revanche un moment d'irruption du travail tel qu'il se fait au milieu des prescriptions tant de l'emploi que de la formation. Les questions se posent alors de la possibilité, de la faisabilité et de l'efficacité de ce qui est transmis dans les mondes académique et professionnel.

Ainsi, le rapport travail/formation semble être ainsi dévolu aux formateurs et aux « stagiaires ». Les prescriptions du travail, celles qui pèsent sur la formation, le travail tel qu'il se fait, cèdent le pas en importance dans les textes et dans les têtes aux équilibres (notamment financiers) existants entre les pouvoirs des deux espaces. Des décisions politiques françaises, on retiendra la loi du 28 juillet 2011 qui promeut « le développement de l'alternance et la sécurisation des parcours professionnels » et le renforcement des mesures en faveur du développement de l'alternance, tandis que l'Union Européenne promeut une « stratégie pour des compétences nouvelles et des emplois ». Dans tout cela, la connaissance concrète des évolutions du travail ne semble pas devoir être approfondie, même si les dépenses des entreprises pour la formation professionnelle sont passées d'un tiers à deux tiers de la dépense globale de formation en 10 ans (PLF 2012, p. 22). Du pouvoir de décision des dirigeants, la formation continue participe sûrement de la forte productivité du travail en France (Askenazy, 2007), mais elle apparaît d'abord comme un levier managérial mobilisé « à la demande » dans les traitements préventifs et curatifs d'ajustement des marchés du travail. Mais finalement sur quelle connaissance des manières d'apprendre, sur quelles réalités du travail les référentiels sont-ils conçus ?

Levons une première ambiguïté : nous ne nous intéresserons pas à la diversité des usages des référentiels. Communiquer sur un métier, gérer des ressources humaines, conforter une vision politique par une vision des métiers, sont autant d'usages répertoriés des référentiels à propos du travail. Notre ambition est ici de relever en quoi une saisie du travail, dans le travail, peut nourrir un référentiel, de situations de rencontre identifiées qui « développent la pensée » par-delà l'exécution de l'action. Ensuite, elle est de montrer en quoi l'analyse du travail fournit un cadre formateur dont le contenu permet, tant aux professionnels chevronnés qu'aux entrants dans le métier, de concevoir la performance sur une compréhension partagée du travail.

2. L'analyse du travail : une voie d'accès et un produit complémentaire des approches référentielles actuelles

Dans la construction des référentiels, l'inclusion en 1990 d'une partie descriptive dévolue aux activités professionnelles est finalement récente. Nous nous intéressons ici à la conception des référentiels, à partir d'un postulat : l'efficacité de la professionnalisation comme l'intégration/réintégration optimisée des jeunes (et moins jeunes) dans l'entreprise, ne sauraient trouver leur efficacité dans la seule référence à l'emploi, mais par une prise en compte du travail dans les formations.

² Éléments consultables sur <http://www.cegos.fr/solutions/etudes/Pages/formation-professionnelle-europe.aspx>

2.1 Les référentiels : multiplicité des usages et flou persistant de la description du travail

L'édifice des formations professionnelles tient entre autres sur le pilier que constituent « les référentiels », souvent distingués selon leur usage : formation, évaluation, certification. Mais cette trilogie est-elle si cohérente ?

2.1.1. Le référentiel se présente comme configuration prototypique de l'emploi

Sur le dernier point, le RNCP propose de documenter le référentiel d'une certification projetée en distinguant « référentiel d'emploi (activités, métiers, fonctions) » et « compétences ou capacités évaluées et attestées ». La notice d'accompagnement prévoit de « rester aussi près que possible d'un descriptif d'emploi et précisant les activités professionnelles et leurs contextes » (en spécifiant qu'il ne s'agit pas d'un descriptif des disciplines enseignées).

Ce passage du « mode d'emploi du RNCP » nous apparaît très instructif. Il souligne en creux, la propension des organismes de formation soumissionnaires à décrire ce qui attestera du niveau requis par la maîtrise de savoirs des « disciplines », d'une part ; d'autre part, il sépare de fait les descriptions a priori d'un emploi visé par la formation et les éléments à évaluer, à attester. Un espace existerait donc entre l'emploi décrit et les compétences construites ou les capacités mobilisées dans le cours de l'activité de travail que l'organisme certificateur apprécie. Cet espace est celui du travail, dont les infinies variations des manières de faire « débordent » les possibilités d'indexation et de documentation du travail dans une base de données des certifications professionnelles. Pour accorder le possible et le faisable, les définitions proposées dans les documents de la CNCP privilégient ce qui est commun au détriment du singulier des situations, délégué aux lieux de formation. Faisant fi de ce que nous apprennent les travaux de l'ergonomie (Leplat et Cuny, 1983, Leplat, 1991, etc.), la définition de l'activité que propose la CNCP est celle de tâches articulées, qui trouvent leur périmètre de validité dans l'intitulé d'une fonction, dans des conditions d'exercice identifiées (dont il est dit par ailleurs que l'évocation de situations professionnelles « rendant lisibles les ressources mobilisées » ne suppose pas « d'entrer dans des détails trop précis »). En d'autres termes, l'activité est occultée en ce qu'elle représente d'intelligence de la tâche (de Montmollin, 1990), la connaissance du travail est déléguée au soumissionnaire ; enfin, il ressort d'abord du dossier de certification une figure prototypique de l'emploi visé.

2.1.2. Le référentiel peut-il prétendre préfigurer le travail ?

Les enquêtes sur le rapport au travail (Molinié et Agalva, 2012) relèvent des mouvements contrastés entre les secteurs professionnels en termes d'intensification, de flexibilité des horaires, de travail en équipe, et de reddition de compte. Nombre d'auteurs s'accordent en revanche sur la flexibilité croissante des contrats de travail et sur leur précarisation (Bouffartigue, 2012). Les organisations productives sont face à un paradoxe : comme Combes le souligne (2002), la tendance des entreprises est d'apprécier leurs collaborateurs au prisme « des compétences » ; mais simultanément le travail tel qu'il est organisé ne permet pas toujours l'acquisition ou le maintien de compétences. Ce paradoxe n'est pas toujours traité : sa charge est déléguée aux individus sommés de développer et maintenir leurs compétences par-delà les organisations qui ne le facilitent pas. Tout référentiel se trouve ainsi, en formation professionnelle, partie prenante de ce jeu de distribution de la responsabilité d'un « capital humain ». Ainsi, Lévy-Leboyer (2003) mentionne le double intérêt de référentiels de compétences : en tant qu'outil de positionnement personnel vis-à-vis de l'emploi qu'il occupe, chacun serait ainsi responsabilisé sur l'acquisition et le maintien de son « capital compétences » ; l'organisation disposerait d'un document utilisable pour gérer la ressource humaine. En d'autres termes, le référentiel devrait être un outil de préfiguration d'une qualification de métier, tout autant qu'un outil de distribution des tâches dans une organisation. Mais à quelles conditions un référentiel peut-il prétendre mieux rendre compte du travail ? M-C. Combes (*op.cit.*) nous propose une piste : « *L'objectif fondamental est de bien cerner l'activité de travail et de redessiner l'espace organisé dans lequel les professionnels évoluent* », l'auteure signalant ainsi, en creux, que des connaissances sont construites par les personnes dans les situations concrètes de travail.

2.1.3. Le référentiel est aussi une refiguration du métier

Par-delà l'instabilité sémantique du terme (Dugué, 1994), un individu compétent n'est pas seulement quelqu'un capable « d'exécuter à la demande des tâches standardisées, mais quelqu'un qui sait les mobiliser à bon escient dans des situations nouvelles relevant de son domaine » (Rey, *op.cit.*). En tant que travailleur, il se doit donc d'être en mesure de décider du bon escient, sur des critères professionnels ou de métier. On entend ici la balance suggérée entre une compétence conventionnelle (l'exécution standardisée et attestée) et une compétence subjective (décider et mobiliser « à bon escient »).

L'intérêt d'un référentiel est manifeste « *lorsque les professionnels et les formateurs deviennent des acteurs distincts, appartenant à des institutions ou organismes différents* » : le référentiel devient nécessaire lorsque les moments, les fonctions et les institutions qui les portent divergent (Raisky et Cros, 2010). Si en effet, le formateur est aussi un professionnel expert, si la formation s'opère en totalité sur le lieu de travail et qu'elle s'effectue sur le mode de la coopération-imitation, il n'y a pas besoin de référentiel. En revanche, en tant que document, le référentiel devient indispensable dès qu'il y a à établir une relation entre deux champs de pratique ; c'est tout particulièrement le cas lorsqu'il s'agit de passer d'un champ professionnel au champ de la formation qui y conduit. Il manifeste le passage d'une logique pratique à une logique de curriculum, mais sur quelle base ? Rey (2010) relève une prolifération des référentiels : professionnel, certification, disciplinaire, auto-évaluation, etc., qui correspond selon lui à la multiplication des intervenants, qui accompagnent ce passage d'un champ de pratique à un autre. Cet auteur nous rappelle l'ambiguïté d'un référentiel : « *Il permet de dire ce qu'il y a à faire, sans préciser comment le faire [...] la question du comment s'y prendre pour parvenir aux résultats, n'appartient pas à la rhétorique du référentiel* » (p. 4). Pour reprendre les mots de cet auteur, le référentiel est ainsi un opérateur de délégation aux praticiens du champ récepteur, de la responsabilité de la résolution de problèmes du travail sur lesquels les praticiens émetteurs ne souhaitent pas se pencher.

Dès lors, l'enjeu d'une rencontre entre praticiens de la formation et professionnels du secteur repose non seulement sur la qualité des moyens facilitant l'intercompréhension (notamment le « document référentiel »), mais sur le lexique et la grammaire qui expliquent les compétences, tant conventionnelles que l'on se reconnaît subjectivement. L'hypothèse que nous posons ici est qu'une approche référentielle s'intéressant au travail, à la compétence professionnelle, peut faciliter la conception de formations plutôt que distribuer les attributions dans un champ (éducatif vs professionnel). Cela suppose la reconnaissance forte des lieux de travail comme lieu de formation, et de ces derniers comme lieu d'apprentissages professionnels. Pour ce faire, ces deux espaces doivent se parler : l'entrée proposée ici est celle d'une analyse de l'activité en « situations professionnelles ».

2.2 Quelques connaissances tirées de l'analyse des situations de travail, lorsqu'elle est produite « en vue de la formation »

Nous nous appuyons ici sur nos travaux, conduits dans le cadre d'une didactique professionnelle. La question des référentiels est constante dès lors qu'il s'agit de mieux connaître certains aspects de l'activité de professionnels, à l'occasion de changements techniques (introduction de nouvelles procédures) ou technologiques (par ex : l'injonction agro-environnementale qui implique un changement de systèmes de culture ; Cerf, Olry, Guillot, 2011), de la mise en place d'une démarche de certification (Olry, 1995). Le cadre didactique professionnelle invite à spécifier des raisonnements, des conceptualisations élaborées au travail, que nourrissent des questions de recherche sur l'activité. Pour autant les analyses conduites en appellent d'autres comme l'ont montré plusieurs études s'attachant à la diversité des situations de travail :

- en étudiant l'activité des sapeurs-pompiers du Var lors des feux de forêt (situation d'urgence), Samurçay et Rogalski (2003) ont mis en évidence une activité déployée dans une situation dynamique, le feu n'obéissant d'abord qu'aux conditions météorologique et topographique, plutôt qu'aux stratégies des professionnels ; l'intérêt de penser la dynamique des situations se retrouve hors de l'urgence, par exemple dans le temps long du rapport au vivant étudié par Jaunereau (2007) sur la culture du colza ;

- situation pour faire agir autrui / agir sur autrui ;

intéressé par les relations de service, Mayen (2007) a particulièrement étudié des professionnels dont l'activité, adressée à autrui, vise à faire agir ce dernier. Il souligne l'importance du langage dans les interactions et donne toute leur place aux phénomènes conatifs (les émotions par exemple). Cerf et Falzon (2005) ont regroupé un certain nombre de contributions quant à ce type de situations ;

- situations de conception.

En complément de ces approches, quelques études ont été conduites, visant l'activité de formateurs dans l'usage des référentiels qu'ils avaient à utiliser. L'observation de cette activité, d'utilisation et de transformation, a permis de constater qu'ils en poursuivaient la conception dans l'usage (Olry et Astier, 2009).

3. L'apport théorique de la didactique professionnelle à la conception de référentiel

3.1. Les apports de l'analyse du travail à une didactique professionnelle

La didactique professionnelle propose une approche qui accorde la première place aux situations et à l'activité en situation. Dans cette perspective, la question des compétences constitue le cadre problématique qui appelle à une analyse du travail. La formulation des compétences s'énonce en aval de cette analyse. La description, la définition (et le choix des mots pour le faire) des « ressources » pour l'action découlent de l'analyse des situations et de l'activité en situation.

Initiée depuis une vingtaine d'années, la didactique professionnelle fait un pari simple. Puisque les professionnels apprennent en situation de travail, on peut en retrouver les traces. Si on en retrouve les traces, et le raisonnement sur l'action qui les a produites, on doit pouvoir les mettre à portée de nouveaux entrants dans le métier, l'emploi, le poste.

À la recherche de traces de raisonnement sur l'action, la didactique professionnelle convoque un type d'analyse du travail centré sur la conceptualisation dans l'action (Vergnaud, 1996). Le postulat est que les professionnels développent des conceptualisations pragmatiques, leur permettant d'être efficaces jusqu'à un certain point de variation de la situation servant de référence au choix d'une procédure, d'un protocole, d'un comportement. Chez les non-experts, ces conceptualisations dessinent un modèle opératif de la tâche à réaliser pour des situations circonscrites. La comparaison entre ces professionnels (par l'analyse de leurs diverses manières de faire), à laquelle s'ajoute l'analyse d'activités expertes (pour comprendre comment les professionnels qui font face avec efficacité jusqu'aux situations les plus complexes y parviennent). L'analyse produit un modèle cognitif de la tâche, qui donne son degré de généralité, à l'ajustement singulier de segments de raisonnement, de professionnels de différents niveaux de compétence. Deux espaces de mobilisation des connaissances s'ouvrent alors. Le premier documente des résultats atteints par les manières différentes d'y parvenir (des modèles opératifs distincts) ; le second instruit les variations de compréhension entre expert et novice (des variations autour d'un modèle cognitif). Ces jeux de modèles (Pastré, 2006) exploitent ces écarts plus ou moins fructueux pour concevoir une action de formation.

On entend par là que la compétence n'est pas une substance, désignée dans un libellé, mais un mouvement d'ajustement de l'activité dans les conditions ouvertes par l'environnement. Penser en termes de mouvements invite à comparer des professionnels entre eux comme Vergnaud (2001) le propose : « *Qu'est-ce qu'un professionnel compétent ? Définition 1 : A est plus compétent que B s'il sait faire quelque chose que B ne sait pas faire [...]. Définition 2 : A est plus compétent que B s'il s'y prend d'une meilleure manière. Le comparatif « meilleur » suppose des critères complémentaires : rapidité, fiabilité, économie, élégance, etc. Définition 3 : A est plus compétent s'il dispose d'un répertoire de ressources alternatives qui lui permet d'utiliser tantôt une procédure, tantôt une autre, et de s'adapter ainsi plus aisément aux différents cas de figure qui peuvent se présenter. Définition 4 : A est plus compétent s'il sait se débrouiller devant une situation nouvelle d'une catégorie jamais rencontrée auparavant.* »

La compétence relève donc d'une relation dynamique d'une personne avec des situations ou des classes de situations. En effet si toute situation de travail est singulière, elle comporte un certain nombre de traits génériques qui l'assimilent aux autres situations de la même classe (Pastré, Mayen, Vergnaud, 2006) et rend possible leur description.

La didactique professionnelle, prenant appui sur l'analyse de l'activité orientée formation, fait des situations de travail la finalité et l'origine de la formation professionnelle. Ce sont, en effet, les situations qui sont premières parce que ce sont elles dont les professionnels ou futurs professionnels ont ou auront à se débrouiller dans le cours de leur vie professionnelle, aussi bien pour les identifier et les connaître que pour comprendre comment elles interagissent avec et sur leur propre action et comment ils peuvent agir sur elles (Samurçay et Rogalski, 1993 ; Mayen, 2007 ; Tourmen, Mayen et Métral, 2010).

Dans la démarche de conception d'un référentiel comme dans la démarche de conception d'un dispositif de formation, l'analyse du travail est donc première. Ce qu'il s'agit d'identifier et de caractériser, ce sont, d'une part les situations, et d'autre part, l'activité des professionnels, plus ou moins expérimentés et compétents (au sens des définitions de Vergnaud, op. cit.) qui sont engagés dans ces situations.

3.2. La didactique professionnelle : une approche par les situations

Dans une visée d'apprentissage professionnel, il n'est pas illégitime de considérer les situations comme relevant d'un espace intermédiaire entre la réalité – ce qu'on peut en décrire, en dire – et ce qu'en tempore un scénario structuré qui a un début et une fin. Or, toute situation est, par essence, située ; cela signifie qu'elle est à la fois unique, spécifique, marquée par la contingence, mais en même temps elle est un élément d'une classe de situations plus large dont elle partage des traits communs. Diversité, variabilité et extensivité (Mayen, 2007) distinguent les multiples formes d'une classe de situations, toujours identiques et toujours différentes. Ce qui distingue des catégories de situations entre elles c'est : la prescription qui contribue à la définir, les sujets dont il faut accompagner l'évolution, les moyens pour faire ce qui doit l'être, les conditions dans lesquelles cela doit être fait.

S'appuyant sur ces descripteurs, leur analyse, se dessinent des situations particulières, moins « lisibles », qui peuvent se révéler critiques du point de vue des buts de travail. Dans des travaux antérieurs, Mayen (2004) a formulé, sur la base de jugements énoncés par d'autres acteurs, la proposition suivante relative aux différences entre les situations :

- « celles où on fait la différence avec un autre ;
- celles que l'on ne confie pas à un novice ou seulement à certains professionnels ;
- celles où même les expérimentés peinent et où les novices passent le plus de temps
- celles qu'affectent les trajectoires, les expériences ».

De même Ferron et al. (2006) soulignent « que ces critères peuvent aussi être relatifs à la situation :

- présence de problèmes à résoudre (dont le mode de résolution n'est pas donné au préalable) ;
- nécessité d'effectuer des diagnostics ;
- nombre de variables et combinaison à prendre en compte ;
- caractère dynamique de la situation (elle évolue toute seule) ;
- présence de l'autre dans l'activité (interaction avec d'autres) ;
- risques propres à la situation ».

Pour la définir, on peut dire de la situation qu'elle est unique, spécifique, marquée par la contingence et fait partie d'une classe plus large dont elle partage les traits communs. Elle est structurée par l'activité du sujet qui la définit et la redéfinit en cours d'action et structurante au sens où elle impose des contraintes, suscite des formes d'activité, provoque des réaménagements des formes d'organisation de l'activité. Ainsi peut-on distinguer comme représentatives du métier les situations probantes (Schwartz, 1996) de l'exercice, que désigne encore leur fréquence. Les situations emblématiques signent l'appartenance au métier, à la communauté des professionnels. Les situations critiques font la différence entre un professionnel et un autre. Ce sont des situations courantes qui dérivent, dont le problème sous-jacent est peu courant, la solution est indisponible ou le diagnostic exige une solution à inventer.

Cette approche par les situations nous semble prometteuse pour la formation initiale des éducateurs, voire des directeurs et de leurs équipes, en offrant une alternative aux séances d'analyse de pratique. Si en effet, être compétent pour une situation ou une classe de situations consiste à pouvoir s'en débrouiller, à y faire face, bref maîtriser la situation, alors les bénéfices de l'analyse peuvent être investis dans une mise en forme de ces situations pour les apprendre. Apprendre les situations consiste à agir avec elles, sur elles, ne pas être seulement passif ou réactif, ne pas trop en subir les aléas, les événements, les conséquences. Comme le suggèrent Ferron et al. (2006, 15-16), « ce qu'une personne peut faire dans une situation donnée est fonction des ressources et contraintes de la situation et du rapport que la personne entretient avec celle-ci. Les caractéristiques de situation peuvent, en effet, limiter ou inhiber les capacités d'action, les mobiles propres à une personne (ce qui la motive) ou bien, à l'inverse, ouvrir des voies d'investissement [...], fournir des ressources matérielles, instrumentales, des aides d'autrui par lesquelles les compétences sont développées ».

Nous en venons maintenant à exemplifier, dans cette perspective de didactique professionnelle, la conception de référentiels de situations. Nous nous appuyons sur les résultats de deux recherches qui ont mobilisé le cadre théorique de la didactique professionnelle, en vue de la construction de tels référentiels. Elles concernent des champs professionnels distincts (les masso-kinésithérapeutes, les ouvriers de maintenance industrielle) et des niveaux de formation différents (diplôme d'État d'une profession réglementée, formation professionnelle continue de N IV).

4. Les référentiels de situations

Les référentiels de compétences reposent de moins en moins sur des listes de capacités, connaissances, savoir-faire, savoir-être, habiletés, aptitudes, qualités... et compétences, trop souvent décontextualisées et peu hiérarchisées. Les modifications qui actualisent le point de vue³ sur les référentiels donnent une place plus importante à la réalité du travail, ses contraintes, ses objets : bref, aux situations que les professionnels auront à rencontrer.

L'approche en gestation dans notre équipe (et dont les transformations des référentiels de la filière administration-gestion des diplômés de l'Éducation nationale sont l'illustration) s'attache aux conséquences pratiques de ce qui précède en matière d'ingénierie des référentiels.

4.1. Concevoir des référentiels de situations

La conception de référentiels dans une telle perspective est permise par le fait que l'analyse du travail est menée avec plus de précision et plus de méthode par les concepteurs. Elle est conduite dans une finalité de formation. Elle repose sur des acquis d'études menées notamment en didactique professionnelle. L'analyse du travail est conduite dans la visée d'identifier les principales caractéristiques agissantes de ces situations, par-delà des traits de surface. L'analyste use pour ce faire des écarts entre postes, des variétés de conditions du travail pour deux situations proches. La tâche peut varier par rapport à un état « normal » (variations de l'état de fatigue et d'attention de celui qui travaille, du produit à fabriquer, des clients...). C'est dans la capacité d'un professionnel à composer avec ces variations qu'on le dira compétent pour cette « classe de situations ».

Pour autant, l'ergonomie nous a appris depuis longtemps qu'un professionnel peut être compétent pour, avec, et parfois malgré les conditions de son travail. L'attention de l'analyste se porte donc également sur les moyens dont il dispose pour agir efficacement. Sont ainsi investigués les règles pour agir en respect de la prescription, les éventuelles injonctions implicites, contradictoires liées à la tâche attendue, les critères retenus d'un « beau travail ».

De cette double investigation, l'analyste énonce d'une part les traits d'une situation générique qui assimilent une situation à d'autres, traitées de façon proche par le professionnel, constituant ainsi une classe de situations, dont l'action a révélé la proximité. D'autre part, l'analyste considère cette proximité sous l'angle d'une organisation de moyens divers (instrumentaux, épistémiques, pragmatiques, symboliques, etc.), liés entre eux par une conceptualisation de cette action. On reconnaît ici la théorie de Vergnaud (1990, 1992, 1996), qui définit un schème en tant qu'organisation invariante de l'activité pour une classe de situations. Cette approche structurale et adaptative, rend compte de l'invariance et des régularités qui à la fois permettent et renouvellent les façons de faire, face à la variabilité et la diversité des situations singulière (Pastré, 2002 ; Mayen 2004).

Élaborer un référentiel de situations revient à mettre à jour les dimensions invariantes pour une classe de situations, ainsi que les variables les plus essentielles qui les sollicitent (état de l'objet du travail, état des conditions de réalisation de l'action, notamment). Ces invariants portent sur les traits caractéristiques des différents composants d'une situation : but(s), objet(s) à transformer, conditions de réalisation. Il s'y ajoute enfin un ensemble de connaissances sur ces états, sur ces composants. C'est ce qui permet :

- au professionnel d'agir en les combinant de façon significative pour lui, aux fins d'agir ;
- au formateur, à l'enseignant de configurer des situations d'apprentissage convoquant des variations, et appelant à une mobilisation de connaissance ou de savoirs.

L'analyste se fait alors concepteur. Le recueil des traces de l'activité en situation des professionnels, l'analyse cernant des variables agissantes, constitue un ensemble de classes de situations prototypiques du métier, dites situations génériques. Mais l'analyse documente également les variables les plus essentielles pour l'action, dont l'efficacité repose sur l'agencement intelligent (Montmollin, 1990) des tâches.

³ Soulignons que l'Éducation nationale, évite soigneusement cet écueil dans son référentiel de bac pro administration-gestion. Depuis longtemps, les référentiels métiers et les référentiels d'activité des diplômés de l'enseignement professionnel partent d'abord des contextes socio-économiques, des emplois, et des fonctions, puis des activités, de plus en plus « situées ». C'est aussi le cas de certaines approches développées en Amérique du Nord et au niveau international (Jonnaert et al., 2006).

L'accès à ces éléments se trouve dans l'activité du sujet en situation : il faut recueillir et d'analyser des traces de cette activité pour plusieurs professionnels agissant dans une même classe de situation. À ce titre, les connaissances (incluant des savoirs scientifiques et disciplinaires) apparaissent comme des ressources mobilisables par les professionnels, qui instrumentent (Rabardel, 1995) leur compréhension et leur action en situation, à partir de leur expérience et à partir des tâches et problèmes à résoudre. Signalons enfin que cette approche situationnelle dégage les individus d'une responsabilité : leur compétence ne dépend pas que d'eux-mêmes, mais des conditions dans lesquelles ils travaillent.

4.2 La conception de référentiels de situations

Deux recherches nous ont offert l'opportunité de travailler avec les professionnels associés à nos travaux sur une approche opérationnelle de la conception des référentiels de situations. La première porte sur des masseurs kinésithérapeutes (Olry, Lang, Froissart, 2005). La seconde porte sur des mécaniciens-régleurs dans le secteur agro-alimentaire (Olry, 1995 ; Olry et Astier, 2009). Nous mettons ci-dessous l'accent sur trois moments-clés de la conception de ces référentiels de situation : le premier concerne la phase de recueil de données qui repose sur les techniques d'analyse du travail.

4.2.1. Recueillir des traces de l'activité professionnelle

Le tableau ci-dessous présente les éléments relatifs au recueil et à l'analyse de traces de l'activité des professionnels concernés, traces prises (documentaires, observations, entretiens, etc.) dans des situations singulières : un professionnel, d'une entreprise donnée, à un moment donné.

Tableau 1 MÉTHODOLOGIES UTILISÉES DANS LES RECHERCHES CONCERNÉES
<p>1/ Conception continuée d'un référentiel de compétences « situées » (BP Pilotes d'installations de production par procédés) (Olry, 1995 ; Olry et Astier 2009)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entretiens exploratoires sur les pilotes de ligne de fabrication et sur la production ; étude documentaire des installations. • Observations armées de situations génériques d'exercice du métier au poste, débriefing avec le groupe et les experts dans chaque entreprise, chaque atelier visité et confrontation au référentiel • Comparaison, par une analyse du travail, des compétences du référentiel BP PIPP aux compétences maîtrisées par les professionnels en emploi. Délimitation de 12 situations génériques, organisées en trois classes de situations : observation, exécution, transfert. • En entreprise, création d'essais de conduite en situations, normale, dérivante, dégradée ; constitution d'un groupe réunissant formateurs internes / formateurs externes stabilisant le référentiel.
<p>2/ La conception d'un référentiel d'intervention en masso-kinésithérapie (Olry, Lang, Froissart, 2005)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse des situations rencontrées par les masseurs kinésithérapeutes : 10 entretiens exploratoires et des entretiens de groupes avec des professionnels libéraux et de services de rééducation fonctionnelle, analyse de la prescription et des théories du domaine d'activité ; • Analyse de l'activité d'un échantillon de professionnels de l'évaluation : 10 professionnels rencontrés (5 expérimentés et 4 débutants) à l'aide d'une méthode d'accès à leur activité : observations filmées d'une matinée avec 3 séquences de soins avec patients, entretiens d'auto-confrontation simple, et réactions post-restitutions. • Proposition d'un référentiel de situations issu des analyses.

L'étape d'analyse du travail est donc essentielle pour décrire les actions habituellement réalisées par les professionnels observés. Ceux-ci donnent à voir une large palette d'actions qui réussissent, qui (rarement) échouent, et qui le plus souvent résultent de compromis réalisés d'activité, selon l'expérience que ces professionnels en ont. Cet abord des situations de travail par l'activité effective donne matière à clarifier quelques-uns des critères de jugement de l'action réussie, mais également de la façon d'identifier et de diagnostiquer ces situations.

En d'autres termes, il ne s'agit pas de substituer le vocabulaire du travail à celui des corpus académiques, mais bien de peser leur valeur explicative réciproque des notions ainsi évoquées à l'action réussie et efficace. C'est pourquoi, on s'intéresse aux critères propres à des actions tant gestuelles, mentales que langagières, qui permettent de diagnostiquer l'état d'une situation et à en transformer certaines dimensions.

Tableau 2
EXEMPLES DE SITUATIONS GÉNÉRIQUES IDENTIFIÉES*

1/ Référentiel de situations de masso-kinésithérapie (Olry, Lang et Froissart, 2005).

8 situations génériques ont été identifiées et retenues par le groupe de travail. 6 ont pu faire l'objet d'une caractérisation, dont les 3 données en exemple ci-dessous :

Dénomination de la situation générique (désignée classe de situations en didactique professionnelle)	But de la situation générique
Analyses clinique, thérapeutique de la situation : conception d'un protocole de soin.	Mettre en place les conditions nécessaires à la réalisation d'un projet d'éducation du patient (...)
Conduite d'un projet de soin (phase de mise en œuvre du projet) : mettre en œuvre le plan d'action au profit du patient	Opérationnaliser, organiser et suivre la mise en œuvre du plan d'actions d'un projet.
S'approprier une problématique de patient et son objectif	Assurer « au quotidien » et dans la durée, l'accompagnement du patient en construisant avec lui la responsabilité de sa rééducation et d'une organisation quotidienne non traumatisante (...)

2/ Référentiel de situations des mécaniciens régleurs BP PIPP (Olry, 1995 ; Olry et Astier, 2009).

12 situations génériques ont été identifiées parmi lesquelles : démarrer l'installation, essais et mise au point (matériaux et outillages)... Le document référentiel ci-dessous décrit le lien entre les situations professionnelles et le diplôme. Ce document a été validé par l'inspection locale de sciences et techniques industrielles.

BP PIPP domaine Professionnel
Thème :

Unité 3 Technologie - Mathématiques -Sciences

Situation professionnelle N°2 : Essai et mise au point (matériaux et outillages)

Déroulement (entreprise) :

Analyser le programme de fabrication et les objectifs de l'essai
Préparer la ligne en vue de la réalisation
Préparer le stock des consommables
Démarrer la ligne
Contrôler les premiers produits
Relever des résultats techniques et économiques
Comparer les résultats avec un cycle de fabrication standard
Participer à une réunion technique Réaliser un compte-rendu

Objectif terminal (BP) Contribuer à l'évolution des produits

Capacités mises en œuvre :

C 3 : Préparer le cycle de production
C4 : Réaliser le cycle de production
C7 : Améliorer

Compétences :

C3.4 : Étudier le programme de fabrication pour adapter aux contraintes en amont et en aval et à celles de l'installation et de son environnement immédiat
C4.4 : Participer à des essais de produits, d'outillages de procédés nouveaux, de produits hors standard
C7.2 : Comparer des cycles de fabrication à partir de leurs techniques caractéristiques et de leurs résultats

-> **Conditions (E)** : ligne en état de marche

-> **Ressources :**

Documents : programme de fabrication, dossiers machines
Supports économiques
Protocole d'essai

-> **Résultats attendus** : le produit attendu est conforme au dossier de production

* Nous présentons les résultats de nos travaux tels qu'ils apparaissent dans les documents de nos partenaires dans ces travaux.

Le recueil des traces de l'activité ne prétend pas rendre compte du réel mais bien identifier les ressorts conceptuels permettant à chacun de construire l'action efficace attendue de lui. En aucun cas, une description du travail, par le détail des actions à réaliser, ne vise à constituer une nouvelle procédure, qui ferait de l'activité une suite d'actions à reproduire, de la formation une simple transmission de protocoles prescrits et de la thérapeutique une simple vérification de conformité à des protocoles établis, négligeant par là-même toute l'intelligence de l'adaptation aux situations. Il suppose donc des enseignants et/ou formateurs à même de faire une lecture de ces situations, des dimensions déterminantes, voire des « indices » ouvrant le diagnostic de ces situations.

4.2.2. Définir et caractériser la généricité des situations pour leur inscription dans un référentiel

Dans l'articulation théorico-méthodologique qui est la nôtre en didactique professionnelle, l'analyse conduit à identifier des organisateurs de l'action communs aux situations vécues par plusieurs professionnels au même poste de travail. Relever ce qui est invariant dans les raisonnements permet non seulement d'en saisir la structure, mais également les variantes dans l'application. Rapporté aux situations, le repérage des invariants ouvre au dépassement de la singularité d'une situation vécue par une personne donnée. Le constat de la mobilisation d'organisateur communs à plusieurs individus invite à penser une situation semblable qui, bien que sujette à des variations, appelle des réponses proches.

Il convient de noter que les instances de concertation chargées de l'élaboration de référentiels cernent fréquemment une généricité sous l'angle d'une situation donnée, résultant de contraintes relevant le plus souvent de la prescription. C'est sous l'angle de cette dernière que des situations deviennent une référence.

Notre approche tente de prendre mieux en compte la compétence « en actes » de professionnels qui, sur la base d'un contexte plus ou moins compréhensible, de conditions particulières de l'action à exécuter, se fixent des buts pertinents, reliés entre eux selon une cohérence que la prescription n'explicité pas. Comme l'évoquent Ferron *et al.* (2006), « ces buts sont indissociables des objets matériels ou immatériels de l'action : ce sur quoi il y a à agir. L'action se réalise dans des conditions qui influencent le « comportement » des objets de l'action et les modalités de sa réalisation : conditions matérielles, techniques, naturelles, sociales... C'est ce qui doit être pris en compte et ce sur quoi il y a à agir pour réguler les actions ».

Mais cette généricité est renforcée par sa mise à l'épreuve des variations multiples des situations effectivement rencontrées. Celles-ci posent au professionnel une série de mini-défis⁴ : la complexité liée au nombre et aux types de buts à atteindre, l'empan des variations possibles, l'horizon temporel du résultat productif – ses effets à plus ou moins moyen et long terme –, les conflits de buts éventuels entre productivité et protection de soi par exemple. L'ensemble de ces mini-défis mobilise dans des configurations toujours renouvelées des variables plus ou moins nombreuses, accessibles, prévisibles, qui constituent un système plus ou moins interactif.

La généricité d'une situation relève tout à la fois d'une organisation conceptuelle, qu'interpellent et renforcent les variations de conditions pour y faire face. De façon assez classique, ensuite, ces situations se décrivent selon leurs caractéristiques : à un intitulé correspondent des buts, des objets tels que les professionnels se les approprient, des conditions de réalisation.

Le tableau ci-dessous présente, sur la base des données recueillies dans deux recherches, quelques-unes de ces situations génériques, désignées sous le terme de classe de situations en didactique professionnelle.

⁴ À dessein, nous n'utilisons pas ici la notion de problème, qui suppose que les tenants et aboutissants de ce problème soient précisément connus pour être traités.

Ces deux exemples de travaux ont été menés, rappelons-le, dans des formations professionnelles initiales. Celles-ci se doivent de satisfaire des exigences supplémentaires. La première est d'orienter tout apprenant (ou son enseignant formateur) vers les « *dimensions les plus déterminantes pour mener une action efficace par-delà les variations de toute situation* » (Pastré, Mayen et Vergnaud, 2006). Ces dimensions sont celles auxquelles les professionnels aguerris recourent pour diagnostiquer l'état d'une situation qu'ils cherchent aussi à transformer. La seconde est de proposer des ressources contenant les éléments susceptibles de désigner les éléments du problème à traiter et d'en suggérer l'agencement, les configurations ouvrant à sa résolution.

Le tableau ci-dessous détaille quelques-unes de ces dimensions qui, dans la singularité de chaque situation, s'exposent dans des états, et selon des valeurs distinctes.

EXEMPLES DE VARIABLES AGISSANTES DE SITUATION

1/ Référentiel de situations de masso-kinésithérapie

Dans ce référentiel, plusieurs situations génériques ont été identifiées, dont la « conception d'un projet de soin » qui a pris la forme d'un schéma d'intervention *sur et avec autrui*. La classe de situations « conduite d'une séance de soin » mobilise des variables agissantes du type prescription médicale, pathologie, protocole, lesquelles convoque des objets (pétrissage analytique, mobilisations, massage de détente...) et des conditions de l'action (moyens à disposition...). Nous y avons également fait figurer les buts de la situation, ainsi que la décision et les relations avec le patient auquel on passe progressivement les rênes de sa rééducation.

2/ Référentiel de situations des mécaniciens régleurs (BP Pilote d'installation de production par procédé).

Concernant la situation générique « assurer un changement de gamme », nous avons identifié que les professionnels mobilisaient des concepts visant à assurer la « faisabilité » et la « pertinence » d'une intervention. Pour les anticiper et les construire, les professionnels expérimentés prélèvent des indices et tentent d'agir sur les caractéristiques de trois variables de situation propres à l'objet « pilotage de ligne de fabrication » : a) les stratégies de changement de formats, qui passent par une économie de gestes supposant un ordonnancement acceptable des ordres de fabrication ; b) la caractérisation de la conduite de ligne par des indices précis et multiples : le rendement, au regard du plan de production, les temps d'arrêt machine, les prises d'informations disponibles par GPAO et leur interprétation, la capacité des acteurs à coopérer, etc. ; c) la variable coordination entre équipes qui se mesure par un style de conduite, relevant du statut des membres de l'équipe, leur ancienneté, leur degré d'exigence, leur expérience face à l'urgence d'une commande.

Identifier les ressources mobilisées par les professionnels

L'intérêt de regarder plus avant le travail ne s'arrête pas à repérer une structure, notamment conceptuelle, à une situation. L'élaboration d'un référentiel nécessite une meilleure compréhension de ce qui « fait ressource » pour les professionnels pour une action efficace. C'est pourquoi, l'analyse du travail renseigne sur la pertinence, mais aussi sur l'actualité des connaissances et concepts, des modes de raisonnement, des habiletés techniques et gestuelles, qui opèrent comme ressource pour l'action dans une situation donnée.

Ces ressources orientent et rendent possibles les actions (l'exemple ci-dessous porte sur l'appréhension de la douleur dans le soin kinésithérapique) et sont mobilisées lors de la confrontation aux situations. Elles permettent un certain niveau d'activité du professionnel. Elles alimentent également à la fois la compréhension des situations et l'action dans et sur ces situations. Cette orientation, cette mobilisation, ce développement sont portés par la structure des situations génériques Pastré (1999) désigne cette structure comme conceptuelle, que les concepts mobilisés soient scientifiques ou pragmatiques. Ces ressources ne rendent donc pas seulement possible, mais rendent pertinentes des actions, dont elles deviennent les instruments. Finalement, ces instruments s'y développent dans un même mouvement.

Tableau 3

UNE ILLUSTRATION DE RESSOURCES POUR L'ACTION POUR LA PRISE EN CHARGE D'UN PATIENT DOULOUREUX EN KINÉSITHÉRAPIE

Ressources	Critères	Indicateurs issus des discours des professionnels
Habilités techniques et gestuelles	Douleur du patient / du soignant Émotions du soignant	L'anamnèse Le questionnement du patient Le pétrissage analytique
Connaissances et concepts	La douleur médiatrice de la compréhension d'une pathologie Le patient douloureux et ses réactions	Les contractures La chaleur et la texture de la peau Le risque traumatique du soin prodigué
Modes de raisonnement	Hypothético déductif : une douleur locale diffuse peut en masquer la source Analogie : jusqu'où le discours du patient reflète-t-il la douleur ressentie ?	Ce que le patient dit renseigne sur la douleur ressentie ; ce « dire » peut tromper le diagnostic du soignant. Ce que les patients veulent, c'est ne plus souffrir

Les éléments présentés dans le tableau ci-dessus sont ici seulement illustratifs, décrivant des ressources dont l'utilisabilité (Tricot, 2001) dépend toujours de l'interprétation faite des situations par un professionnel. Son expérience, sa compétence, ses connaissances antérieures sont également déterminantes pour l'évolution et l'ajustement par les utilisateurs, des référentiels au regard des particularités des situations de travail. En d'autres termes, si la convocation d'experts est nécessaire et utile à la conception de référentiels de formation professionnelle, la sollicitation de novices ou de nouveaux entrants dans un métier s'avère particulièrement fructueuse pour pondérer, non les éléments fondamentaux de contenus, mais pour identifier cette fois les pièges de criticité. Nous entendons par là les traits de surface d'une situation qui « trompent » parfois un novice au détriment de la structure même de ce qui doit être compris dans une situation donnée. Se tromper de situation en effet, conduit à ne pas savoir quelles ressources mobiliser.

Conclusion

Nous tentons dans ce texte de souligner l'intérêt de repenser la conception des référentiels de formation professionnelle en mobilisant le lien travail/formation. Les enjeux sociaux invitent à dépasser les injonctions et antiennes visant le développement seulement quantitatif des cohortes d'apprentis. Alors que la formation professionnelle est d'abord d'un contenu à apprendre pour le mobiliser à bon escient, les objectifs politiques insistent sur l'accès à des formations dont on ignore parfois ce qui s'y enseigne vraiment, laissant ainsi de côté la question de ce qui fait référence dans un secteur professionnel donné.

Nous proposons d'entrer dans la question par les connaissances, les savoirs, et les concepts que les professionnels mobilisent, et que leur action en situation nous révèle. Par-delà la connaissance qu'elles apporteraient sur le travail tel qu'il se pratique, des observations multiples en situation permettraient de ne pas en rester à une singularité des contextes, mais à préciser ce qui, au-delà des variations, donne à voir une structuration conceptuelle de l'action professionnelle. Ces structurations-repères sont de nature à documenter les référentiels d'une façon plus immédiatement opératoire, plutôt que de laisser aux seuls lieux de formation la poursuite de leur conception. Notons enfin que l'évaluation des formations professionnelles, entendue dans le transfert possible d'acquis en situation de travail, s'en trouverait facilitée.

La didactique professionnelle propose un cadre théorique opérationnel pour soutenir cette entrée par l'activité dans le rapport formation/travail. En suggérant que les situations peuvent constituer une entrée raisonnée dans la diversité des connaissances, habiletés, savoir-faire, compétence, requis par l'effectuation du travail et par un parcours d'apprentissage, l'approche didactique professionnelle mixe contenu de formation et manières de faire le métier. L'intérêt de cette entrée par les situations est de penser dans le même référentiel l'activité d'aujourd'hui et ses actualisations futures, d'en garder la traçabilité.

Pratiquement, les exemples présentés de choix de situations génériques ont contribué à soutenir toute une ingénierie utile aux formateurs : design de parcours de professionnalisation, d'outils de suivi de stage, de

livrets de parcours, configuration de séquences pédagogiques selon une progression définie (en instillant par exemple une variable perturbant la compréhension). Enfin, cette approche par situations a mis à l'épreuve les « ressources » (tant des professionnels que des formateurs) dans plusieurs contextes, selon différents formats (études de cas, mises en situation, simulations, etc.), et sous diverses formes qui doivent s'accommoder de contraintes liées aux exigences tant disciplinaires que productives.

Ce que l'expérimentation de ces référentiels montre, c'est la mise à l'épreuve des processus de professionnalisation, tant décrits mais peu évalués. L'analyse du travail ne donne pas seulement les bases à l'apprentissage de ce dernier. L'approche par les situations documente les moments de confrontation au travail, et précisent des objets d'apprentissages professionnels, sans réduire ces derniers à l'apprentissage de savoirs professionnels : on apprend l'action. Réciproquement, ces éléments de situation dont on fait varier⁵ les principales dimensions agissantes ont un effet retour sur le travail (Astier *et al.*, 2006) : ainsi constituées, les variables de situations, les actions à réaliser et les ressources à mobiliser sont autant d'éléments qui font office de médiation dans le travail. Par exemple, le référentiel de situations peut amener l'attention sur une dimension de l'action « invisible » (parce qu'implicite, incorporée, etc.) non encore prise en compte, modifiant ainsi l'activité des sujets qui y sont engagés et ce qu'ils y construiront. Un tel référentiel ouvre des possibles à l'action par la mise en évidence d'autres modes de raisonnement, qui la dégage d'un espace d'application de manières d'agir stéréotypées.

Pour conclure, rappelons que l'exigence des référentiels de formation est d'abord de rendre compte du travail tel qu'il se fait, quand bien même par nature le travail se dérobe à l'observation. Quels que soient leur forme et leur contenu, les référentiels ne peuvent prétendre « tenir le réel du travail ». En revanche, ils contribuent à fixer la valeur du travail, à ordonnancer des hiérarchies de reconnaissance. À cet égard, ils ne peuvent être l'otage ni d'une branche professionnelle, ni d'une institution de formation. Cela exige de sans cesse reconvoquer le lien travail formation.

Bibliographie

Ashkenazy P. (2007), *Les désordres du travail*, Paris, Seuil.

Astier P., Conjard P., Devin B., Olry P. (2006), *Acquérir et transmettre des compétences*, Lyon, éditions de l'ANACT.

Beaud S. (1996), « Stage ou formation ? Les enjeux d'un malentendu : Notes ethnographiques sur une mission locale de l'emploi », *Travail et emploi*, n°67, p. 67-89.

Bonnafous K. (2010), *L'évaluation de la formation au regard du travail des soignant, Le cas du CHU de Dijon*, Mémoire de master 2 IAFP, Université de Bourgogne.

Bouffartigue P. (2012), « Ambivalences dans l'expérience du travail précaire. Paroles de postiers », in P. Cingolani (dir.), *Un travail sans limites ?*, p. 101-118, Ramonville, Erès.

Cerf M. et Falzon P. (2005), *Situations de services : travailler dans l'interaction*, Paris, PUF-TH.

Cerf M., Olry P., Guillot M.-N. (2011), « Acting as a change agent in supporting sustainable agriculture : how to cope with new professional situations? », *The Journal of Agricultural Education and Extension*, Issue 3, London, Routledge.

Combes, M.-C. (2002), « La compétence relationnelle : une question d'organisation », *Travail et emploi*, n° 92, octobre, p. 5-18.

Dadoy M., Henry C., Hillau B. (1990), *Les analyses du travail, enjeux et formes*, Céreq, collection des Études, n° 54.

Dugué E. (1994), « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du travail*, n° 3, p. 273-291.

⁵ Par exemple, en introduisant, modifiant ou retirant des ressources à la disposition des formés, en ajoutant des contraintes...

Ferron O., Humblot J.-P., Mayen P. et Bazile J. (2006), *Introduire un référentiel de situations dans les référentiels de diplôme en BTS*, rapport de recherche de l'unité propre « Développement professionnel et formation », AgroSup Dijon, à la direction générale de l'Enseignement de la Recherche, ministère de l'Agriculture.

Jaunereau A. (2006), « Partir du raisonnement des agriculteurs pour élaborer un simulateur de mise en culture du colza », *Éducation permanente*, n°166, p. 115-126.

Jeannot G. (2007), « À quoi ne se réfèrent pas les référentiels métier des agents de développement local ? » , *Formation Emploi* [Online], n° 100, octobre-décembre, en ligne sur <http://formationemploi.revues.org/1288>.

Jonnaert P., Barrette J., Masciotra D. et Yaya M. (2006), La compétence comme organisateur des programmes de formation revisitée, ou la nécessité de passer de ce concept à celui de « l'agir compétent », Montréal, actes du colloque de l'ORÉ.

Leplat J. (1991), « Compétences et ergonomie », in R. Amalberti, M. De Montmollin et J. Theureau (Eds.), *Modèles en analyse du travail*, Mardaga, Liège, p. 263-278.

Leplat J. et Cuny X. (1983), *Introduction à la psychologie du travail*, Paris, PUF.

Levy-Leboyer C. (2003), *Évaluation du personnel*, Paris, éditions d'organisation.

Mayen P. (2004), Le couple situation-activité, sa mise en œuvre dans l'analyse du travail en didactique professionnelle, in J.-F. Marcel et P. Rayou (éd.), *Recherches contextualisées en éducation*, Paris, INRP.

Mayen P. (2007), « Passer du principe d'alternance à l'usage de l'expérience en situation de travail comme moyen de formation et de professionnalisation », *Raisons Éducatives*, n°11, p. 83-100.

Mayen P., Tourmen C., Métral J.-F. (2010), « Les situations de travail : référence pour les référentiels », *Recherche et Formation*, n° 64, 31-46.

Métral J.-F., Olry P. (2013), « Un stage formateur : pour qui ? pour quoi ? », in D. Glayman (coord.), *Le stage. Formation ou exploitation ?*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, p. 97-113.

Molinié A.-F. et Algava E. (2012), « Les enquêtes françaises sur les conditions de travail de 1978 à 2012 ». En ligne <http://www.etui.org/content/download/5691/55703/.../3-Molinié+et+Algava.pdf>.

Montmollin (de) M. (1974), *L'analyse du travail préalable à la formation*, Paris, Armand Colin.

Montmollin (de) M. (1990), *L'intelligence de la tâche*, Paris, PUF.

Olry P. (1995), La formation à l'épreuve du travail, *Éducation Permanente*, n° 122, 1-7.

Olry P., Lang N. et Froissart M.-T. (2005), « Distance thérapeutique et corps à corps, L'exemple du traitement de la douleur en masso-kinésithérapie », *Éducation permanente*, n° 165,

Olry P. et Astier P. (2009), « Les conditions de la professionnalisation », in B. Devin, F. Loisel, C. Jouvenot, *Du management des compétences au management du travail*, Lyon, éditions de l'ANACT.

Pastré P. (1999), « La conceptualisation dans l'action : bilan et nouvelles perspectives », *Éducation permanente*, n° 139, p. 13-37.

Pastré P. (2002), « L'analyse du travail en didactique professionnelle », *Revue française de pédagogie*, n° 138, p. 9-17.

Pastré P., Mayen P. et Vergnaud G. (2006), « La didactique professionnelle », *Revue française de pédagogie*, n° 154, p. 145-198.

Rabardel P. (1995), *Les Hommes et les technologies : approches cognitives des instruments contemporains*, Paris, Armand Colin.

Raisky C. et Cros F. (2010), « Autour des mots : référentiel », *Recherche et formation*, n° 64, p. 105-116.

Rogalski J. (2004), « La didactique professionnelle : une alternative aux approches de "cognition située" et "cognitiviste" en psychologie des acquisitions », *Activité*, vol. 1, n° 2, p. 103-120.

Samurçay R. et Rogalski J. (1993), « Représentations de référence : outils pour le contrôle d'environnements dynamiques », in A. Weill-Fassina, P. Rabardel, D. Dubois (dir.) *Représentations pour l'action*, p. 183-208, Toulouse, Octarès.

Schwartz B. (1996), « Formation des adultes. De l'utopie à la crise », *Éducation permanente*, n° 129, p. 75-84.

Stankiewicz F., Foudi R., Trelcat M.-H. (1993), « L'efficacité des stages de formation : le cas des demandeurs d'emploi de bas niveau de qualification », *Formation Emploi*, n° 41, p. 21-32.

Tricot A. (2001), « Interpréter les liens entre utilisabilité et utilité des documents électroniques », in M. Mojahid et J. Virbel (éd.), *Les documents électroniques, méthodes, démarches et techniques cognitives*, Paris, Europa.

Vergnaud G. (1990), « La théorie des champs conceptuels », *Recherches en didactique des mathématiques*, n°10 (2-3), p. 133-170.

Vergnaud G. (1992), « Qu'est-ce que la didactique ? En quoi peut-elle intéresser la formation des adultes peu qualifiés ? », *Éducation permanente*, n° 111, p.18-31.

Vergnaud G. (1996), « Au fond de l'action, la conceptualisation », in J.-M. Barbier (éd.), *Savoirs théoriques, savoirs d'action*, p. 275-292, Paris, PUF.

Vergnaud G. (2001), *Forme prédicative et forme opératoire de la connaissance*, Actes du Colloque GDM 2001 « La notion de compétence en enseignement des mathématiques, analyse didactique des effets de son introduction sur les pratiques de la formation », Jean Portugais (Ed), Montréal, mai 2001, Disponible sur www.didactiqueprofessionnelle.org

Vidal, F. ; Masingue, B. ; Hauser, G. (1989), *L'investissement formation*, Paris : éditions d'organisation.
Et sur le web...

Formavea (2011), « Synthèse d'étude Les pratiques d'évaluation des formations des entreprises françaises en 2011 ». En ligne sur <http://www.formavea.com>

Projet de loi de finances 2012, annexe formation professionnelle : http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/farandole/2012/pap/pdf/Jaune2012_formation_professionnelle.pdf

Légitimité interne et légitimité externe d'un nouveau concept de référentiels

Joachim Haas¹

La contribution de Paul Olry est essentiellement un plaidoyer pour la reconnaissance et l'expansion d'une approche qui, selon la thèse défendue, disposerait des qualités requises pour mieux construire les référentiels, et de ce fait, mieux construire les parcours de formation professionnalisant performants.

Dans cette approche, intitulée « analyse des situations professionnelles » menant à la construction des « référentiels de situation », le concept de la variation des situations d'un domaine professionnel est utilisé pour identifier les variables du contexte importantes pour une activité adaptée, efficace et efficiente. Notons bien que ces variables, appelées « variables agissantes », renvoient aux structures du contexte autres que les capacités individuelles. Ainsi, il ne s'agit pas d'un dispositif qui part d'une analyse des compétences, savoirs et savoir-faire requis pour aboutir à un référentiel de compétences. Par contre, la perspective proposée part de la détection des variables à prendre en compte dans l'activité efficace² pour aboutir à un référentiel de (variables de) situation.

L'auteur souligne que les travaux préparant ce référentiel s'efforcent à identifier dans les situations de travail particulières des traits génériques, invariants. Ces invariants porteraient sur les traits caractéristiques des différents composants d'une situation prototypique : but(s), objet(s) à transformer, conditions de réalisation, critères de réussite. Selon nous, la proposition de dégager les situations prototypes et ses descripteurs ne constitue pas une véritable innovation, car cette perspective se trouve déjà au cœur de la construction des référentiels d'activité classiques. L'auteur lui-même évoque ce fait dans son texte, dans une note en bas de page.

Ce qui nous paraît par contre porteur d'inspiration dans la proposition se tient dans l'usage des départs de la situation-type, donc de la variation (et de la diversité) des situations. Cette variation/diversité est saisie par des variables de situations agissantes susmentionnées. La variation/disparité peut être prise comme une occasion de pouvoir identifier les conditions clés pour l'action professionnelle efficiente et efficace.

L'importance de la variation des situations se lit à différentes occasions dans le texte :

- un professionnel compétent serait une personne capable de maîtriser un ensemble de situations professionnelles, et, par extension, de classes de situations plus ou moins complexes, constitutives de son emploi ou métier ;
- toutes choses égales par ailleurs, la finalité d'une situation pourrait changer, ou bien les ressources disponibles ou aussi les perceptions conventionnelles. Ainsi, face à une défaillance de ressources, par exemple, un professionnel compétent serait capable d'obtenir des résultats performants par des manières différentes ;
- être compétent, ce serait être capable de faire face à des variations plus importantes, en particulier en étant capable d'identifier l'état des variables les plus essentielles d'une situation. Autrement dit, la compétence est entendue par l'auteur comme capacité d'ajustement de l'activité dans des situations où les conditions de réalisation sont ouvertes ;
- tout un ensemble de variables agissant sur la configuration d'une situation peuvent être sous-déterminées, demandant ainsi une forte capacité d'improvisation. Comme c'est le cas dans les exemples cités par l'auteur : le travail des sapeurs-pompiers lors du feu de forêt, le travail dans la fonction de relations service, le travail de conception ;
- une composante méthodologique proposée par l'approche est la prise en compte intentionnelle de la diversité des situations professionnelles : l'auteur évoque la diversité entre un opérateur novice et un opé-

¹ Chargé d'études au Céreq, département Travail, emploi et professionnalisation. Chercheur en sciences sociales au Céreq, Joachim Haas travaille sur des thèmes de la sociologie des professions et sur la prospective des métiers. Il est spécialiste du secteur aéronautique. Ces thèmes sont traités dans une perspective de comparaison européenne.

² Ressources extra-individuelles, objets traités, finalités et priorités, risques, conventions, conflits et incompatibilités, etc. que les opérateurs professionnels prennent en compte pour diagnostiquer l'état d'une situation.

rateur expérimenté, entre l'état normal d'un système technique et l'état de panne, etc. ;

- l'activité adressée par le référentiel de situation, la constitution de parcours et processus de professionnalisation, profiterait par la simulation des situations génériques et leur variation (complexité croissante, dimension supplémentaires, modification des ressources et contraintes...).

Le domaine d'application prioritaire de l'approche serait, selon l'auteur, la construction des référentiels de situation destinés à la structuration des processus de professionnalisation. Ainsi, le concept vise de préférence des formations qui préparent à la maîtrise autonome de tâches complexes : formation continue et stages de longue durée, formations en alternance.

Les mérites potentiels que Paul Olry attribue à l'analyse des situations et leur variation sont tous liés aux risques causés par la séparation historique entre le professionnel et le formateur. Dans ce cas de séparation, le référentiel sert comme repère commun – certes imparfait –, au service de l'intercompréhension, de la coordination et de la coopération entre les deux acteurs. L'auteur identifie du côté des formateurs plusieurs tendances – issues des pressions économiques – qui menacent la qualité de ce repère commun : la limitation de la délivrance de la formation à des savoirs ou à des compétences standards, le découpage de la formation en modules courts qui rend impossible la génération de connaissances sur les facteurs du contexte influant les marges de manœuvre, la propension de structuration ad hoc et incomplète des parcours de formation, le détournement de la finalité d'une formation au profit des politiques des professions ou des relations sociales. In fine, un risque grandissant existerait selon lequel le formateur néglige l'instruction de variables essentielles à prendre en compte dans l'activité efficace.

Légitimité externe et légitimité interne de l'approche de situations

Nos commentaires portent sur deux conditions nécessaires à la diffusion d'une innovation telle que l'analyse de situations professionnelles et la construction des référentiels de (variables de) situation : la légitimité externe et la légitimité interne du concept. Pendant que la légitimité externe renvoie à la reconnaissance des mérites du concept par les clients et usagers de référentiels, la légitimité interne, elle, concerne son acceptation par la communauté scientifique.

Légitimité externe

Le concept étant récent, sa reconnaissance par les clients est à l'état naissant. La preuve du mérite reste encore à ancrer. Cette situation fragile se lit notamment dans deux points : la démonstration encore faible de l'utilité empirique des apports de l'approche et le manque d'informations sur l'évaluation de la part des destinataires du produit (pédagogues, organismes de formation, instances de gouvernance de la formation).

Le texte ne présente pas de produits de l'approche qui témoigneraient de la valeur ajoutée spécifique de l'analyse et du référentiel de situations. Certes, selon l'auteur, les enquêtes déjà réalisées dans le cadre de projets-tests auraient permis l'identification d'un ensemble d'éléments de situation (les « variables agissantes »), mais cela se fait a priori déjà dans les approches traditionnelles aboutissant à des référentiels d'activité. Par-dessus tout, il manque la présentation d'un exemple témoin, d'un modèle pilote, qui montre l'avantage particulier de l'approche dans la création d'une structure de parcours de professionnalisation. En d'autres termes, bien que le concept annonce qu'il apporterait de nouvelles informations sur les variables agissantes critiques à une maîtrise efficace de missions professionnelles, la preuve empirique reste encore à faire³.

Un signe de l'avancement de la légitimité externe est certainement le fait que l'auteur peut indiquer, dans sa contribution, l'application de l'approche à une série de trois projets ambitieux, en l'occurrence financés par des clients externes. Toutefois, l'auteur n'a malheureusement pas saisi l'occasion de signaler, au travers de sa contribution, les premiers résultats de l'évaluation des projets par les destinataires (ici au nombre de trois).

³ En matière de valeur ajoutée, le client peut par exemple se poser la question si l'approche vise surtout une protection de la qualité des référentiels d'activité existants ou par contre si elle s'engage à introduire de nouvelles qualités. Une troisième hypothèse, que nous plaçons ici comme petite provocation, serait de dire que la densité des interactions, règles et observateurs résulte déjà d'une connaissance satisfaisante des variables clés influant la maîtrise de situations professionnelles, mais des facteurs cachés peuvent exister ; et c'est l'exploration de ces leviers potentiels encore inconnus qui pourrait être la niche de marché de référentiels que l'approche pourrait conquérir.

À notre avis, si l'on est convaincu de la nécessité de diffusion du concept, il conviendrait de positionner la présentation des évaluations comme un thème central dans le travail des relations publiques.

Légitimité interne

Le concept de l'analyse de situations professionnelles et la création de référentiels de variables de situations trouvera sans aucun doute des alliés scientifiques dans les groupes qui travaillent sur la pédagogie et la gestion de l'apprentissage. Nous pensons, par exemple, aux chercheurs dans les pays où le système dual de formation professionnelle bénéficie d'un rôle important. L'approche a notamment beaucoup en commun avec la conception des référentiels dans le système dual allemand. Les différents Handlungsfelder (domaines d'activité) visés par les référentiels du système dual semblent bien similaires aux « situations professionnelles », la notion de berufliche Handlungskompetenz (compétence d'agir adéquatement dans des situations professionnelles) comme objectif général se retrouve chez Paul Olry sous la notion de capacité d'adaptation à des situations professionnelles typées et ouvertes, et le Rahmenplan (plan directeur) est quasiment identique à l'instrument du parcours professionnalisant structuré.

Pour consolider sa place dans l'espace scientifique, l'approche devrait en même temps prendre position par rapport à quelques débats importants sur des structures de formation attachées à des situations professionnelles. Nous pensons notamment aux questions de l'organisation de l'évaluation de l'apprenant et la reconnaissance des acquis d'apprentissage. En la matière, les adeptes des modèles homologues à l'approche de situation professionnelle sont généralement opposés aux concepts modulaires d'examen et de crédits. Ces modèles, comme notamment le système dual, exigent et valorisent le développement des capacités combinatoires de l'apprenant, ce qui signifie que ceux-ci sont formés pour prendre en considération l'interdépendance d'une tâche donnée avec d'autres tâches (précédentes, parallèles et/ou ultérieures). C'est une idée bien soutenue par Paul Olry, mais elle peut avoir des conséquences sur le plan de l'évaluation qui provoquent certainement des débats en France. La formation et l'examen modulaires n'étant pas bien adaptés à la préparation des capacités combinatoires, la proposition de Paul Olry insisterait-elle (comme c'est le cas de l'apprentissage en Outre-Rhin, par exemple) :

- sur une évaluation finale (contrairement à une série de « petites » évaluations en cours de formation) ?
- sur l'examen, à cette occasion, de l'autonomie dans la réalisation d'une mission complexe, donc la maîtrise d'une situation professionnelle type ?
- sur la soumission de tous les candidats à un tel examen final complexe, y compris les individus en processus de validation et de reconnaissance des acquis d'expérience professionnelle ?

Une caractéristique accorde, selon nous, à la proposition de Paul Olry une posture particulière qui porte en germe de bonnes chances de gains de légitimité. Nous pensons à l'utilisation productive de la variation des situations professionnelles. Cette variation n'est pas considérée comme un obstacle qui interfère avec la définition de référentiels mais comme une mesure pour forger les compétences – et mieux structurer la pédagogie. Bien que la variation soit, par exemple, également prise en compte dans la recherche pédagogique sur les systèmes duals d'apprentissage, son traitement y sert surtout à la construction de référentiels normalisés permettant la mobilité des diplômés. L'usage de la variation chez Paul Olry par contre a une finalité exploratoire et dispose ainsi d'un potentiel d'innovation.

Le concept aurait par ailleurs une chance de pouvoir gagner en légitimité interne s'il s'avère capable d'assurer, à travers son outillage méthodologique, un contrôle performant des apparences. Le défi peut être illustré par un exemple : une étude sur la maintenance industrielle a révélé l'existence de deux situations professionnelles et des types de compétences clés associés (Windelband 2009). Ce constat s'était appuyé sur des entretiens avec des opérateurs. Selon leurs dires on pourrait distinguer un monde de maintenance électrique/électronique, d'un côté ; le dépannage efficace et efficient reposerait sur des « savoirs ». L'autre situation, la maintenance mécanique, demanderait de la part de l'opérateur en revanche « expérience et dextérité ». Ce premier jet de résultats fait ressortir deux ressources différentes requises en situation (savoirs vs expérience) et aurait pu mener à la construction de parcours professionnalisants distincts en fonction des deux situations (électrique vs mécanique). Cependant, une vérification ultérieure a montré que les électriciens/électroniciens utilisent également tout à fait leurs expériences acquises pour chercher efficacement la cause d'une panne, et vice versa, les mécaniciens, eux, consultaient (certes occasionnellement) des répertoires de savoirs pour vérifier la cohérence de leur empirisme avec les connaissances objectivées. Selon nous, le constat du premier jet s'appuyait sur des discours identitaires de chacune des deux professions, donc sur la convention sociale

des sous-cultures respectives⁴, le « savoir » étant la base de la particularité et de la respectabilité pour l'un des groupes, l'« expérience/dextérité » pour l'autre. Ainsi, si le répertoire méthodologique de l'approche de l'analyse des situations professionnelles comporte des bonnes capacités de contrôle des apparences, et des processus de validation des interprétations, on peut être optimiste quant à l'avenir de sa légitimité interne.

Bibliographie

Trice H.T. (1993), *Occupational subcultures in the workplace*, Cornell University Press, Ithaka.

Windelband L. (2009), « Berufswissenschaftliche Methoden zur Identifizierung grundlegender Arbeitsprozesse für die Lernfeldgestaltung », in M. Becker, M. Fischer, G. Spöttl (éd.), *Von der Arbeitsanalyse zur Diagnose beruflicher Kompetenzen*, Peter Lang, Frankfurt, p. 126-138.

⁴ L'influence des concepts identitaires des sous-cultures professionnelles sur les récits décrivant l'activité est traitée par exemple par H.T. Trice (1993).

**L'analyse du travail face aux enjeux de la temporalité :
les apports de l'approche biographique**

L'entretien biographique et l'analyse du travail Le temps peut-il être compté en temps compté ?

Sophie Divay¹

Cet article s'appuie sur une communication présentée en octobre 2012 dans le cadre du séminaire Analyse du travail du Céreq intitulé : « Le travail au cœur de la relation formation-emploi. Pourquoi et comment analyser le travail aujourd'hui ? ». Mon propos a porté sur l'intérêt et la richesse de l'approche biographique, technique d'enquête souvent délaissée au profit de l'observation directe ou des entretiens centrés sur ce que font les travailleurs.

En préambule, il s'est agi de revenir sur les attendus définis par les organisateurs de cette journée. Le choix a été fait de ne pas traiter toutes les questions contenues dans son titre, c'est-à-dire d'éviter le « pourquoi (analyser) », de retenir le « comment (analyser) » et d'ajouter le « quoi (analyser) ».

Ayant pris le parti d'adopter un point de vue pragmatique sur l'étude du travail, les interrogations sur sa raison d'être (le « pourquoi ») sont apparues trop vastes et relevant d'un autre débat. En revanche, l'examen du « quoi » a semblé nécessaire afin de mieux préciser la nature de l'objet des investigations de terrain. En effet, une focalisation sur les opérations ou les tâches des travailleurs était par trop réductrice. Le regard du chercheur gagne à être élargi et orienté vers le contexte organisationnel et relationnel dans lequel ces tâches sont effectuées. L'analyse intègre alors plusieurs aspects : le collectif de travail, son environnement institutionnel et l'état singulier, propre à chaque contexte, des rapports sociaux, salariaux et de pouvoir qu'entretiennent les membres d'une organisation donnée. Cette contextualisation du travail analysé demande à être enrichie par son historicisation, c'est-à-dire par le rattachement des situations de travail à une période temporelle délimitée et ses événements sociohistoriques marquants.

Une telle perspective contextualisante et historicisante conduit logiquement à questionner les conditions qui entourent la réalisation d'une étude ayant pour finalité l'analyse d'un milieu de travail. Dans quel cadre institutionnel et financier a-t-elle été définie et construite ? Quel est le positionnement institutionnel des commanditaires ? Quelles sont leurs intentions explicites et éventuellement dissimulées ? Quelles sont leurs croyances impensées ? Quels sont les enjeux politiques locaux ou nationaux sous-jacents à la commande ? L'objectivation de ces dimensions est essentielle afin de saisir la marge de manœuvre dont disposera l'enquêteur.

Le Céreq, en tant qu'organisme soumis à des restrictions budgétaires et encouragé à développer des ressources propres, place de plus en plus ses chargés d'études face aux limites des exigences de leurs commanditaires. Afin de pouvoir conserver une distance suffisante vis-à-vis de leurs clients, c'est-à-dire les acheteurs d'études, les chargés d'études se doivent de mener une analyse de ces contraintes pour au moins trois bonnes raisons : éviter d'être instrumentalisés par les financeurs ; veiller à l'indépendance de leur travail intellectuel, garante de la qualité de leurs résultats ; chercher à s'abstenir de délivrer des préconisations irréalistes et irréalisables, sources de violence organisationnelle.

Ces premières considérations offrent une transition aisée entre le « quoi » et le « comment ». L'entretien biographique, en tant que technique de recueil de données, coïncide particulièrement bien avec les orientations de recherche qui viennent d'être énoncées et qui relèvent d'un élargissement de l'angle d'analyse, de la contextualisation et de l'historicisation des situations de travail étudiées.

L'entretien biographique, qui permet de tendre vers l'« intelligibilité du social produit par l'interprétation des parcours de vie » (de Coninck, Godard, 1989), appréhende les individus d'une façon globale et les replace dans le cours d'une histoire à la fois individuelle et collective dépendante du ou des groupe(s) au(x)quel(s) ils appartiennent et ont appartenu. Cette perspective implique que les récits individuels soient subsumés sous des logiques plus vastes et collectives. Le but n'est pas d'explorer l'infinité des caractéristiques du cas particulier ou de sonder la profondeur de son univers existentiel, mais de concevoir ce cas particulier porteur d'une histoire singulière comme le révélateur des temporalités des structures dans lesquelles il est ou a été immergé. Par exemple, le récit du parcours d'un travailleur est empreint de l'histoire de son équipe de travail, de celle de son usine, de celle du village d'implantation de son usine et plus largement de celle de son pays.

¹ Sophie Divay est sociologue au Centre d'étude et de recherche sur les emplois et la professionnalisation, CEREP EA 4692, Centre d'économie de la Sorbonne, CNRS, Axe Institutions - Université de Reims Champagne-Ardenne et Centre d'économie de la Sorbonne, UMR 174, université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

On s'inscrit ici dans l'un des trois modèles explicatifs des approches biographiques que propose Michel Grossetti (2006), celui du modèle structurel. Dans cette optique, l'attention est portée sur les temporalités qui débordent une biographie particulière, biographie mise en rapport avec ces temporalités externes. Les parcours de vie sont conçus comme pré-structurés par le jeu de temporalités historiques externes à l'individu et préexistantes au déroulement des vies singulières. In fine, il s'agit de monter en généralité et d'adopter une démarche comparative des différents niveaux de temporalités qui se croisent, s'entre-influencent, ou sont dominés les uns par les autres.

L'application concrète d'un tel modèle explicatif suppose le respect de certains principes méthodologiques et la prise de précautions auprès des personnes interviewées afin d'éviter, en premier lieu, des réactions défensives qui sont susceptibles de survenir lorsque la mise en récit de soi est vécue comme une injonction à se raconter (Grard, 2008).

1. Les principes et les précautions méthodologiques

De nombreuses réflexions épistémologiques et méthodologiques ont été consacrées à l'approche biographique (Arborio, 2009 ; Becker, 1986 ; Bertaux, 1980 ; Bidart, 2006 ; Demazière, 2008 ; Denave, 2006 ; Passeron, 1989 ; Voegtli, 2004). Nous ne chercherons pas à en faire la synthèse ici.

Le choix circonstanciel a été fait de ne retenir que certains des aspects auxquels les chargés d'études du Céreq pouvaient se trouver confrontés étant donné leur mission et leurs conditions institutionnelles d'exercice. Si on se réfère à la présentation de ces missions (voir encadré ci-dessous), les études sont menées dans cet organisme en réponse à des appels d'offres qui émanent de commanditaires institutionnels, souvent pressés, en attente d'avis, de recommandations ou de préconisations à même de guider la prise de décision et la mise en œuvre de politiques publiques. De telles conditions sont génératrices de contraintes susceptibles de pousser les chargés d'études à aller trop vite en besogne et à manquer d'objectivité.

PRÉSENTATION DU CÉREQ

Consultable sur le site : <http://www.cereq.fr/> (site consulté en février 2013)

Le Céreq : une expertise au service des acteurs de la formation et de l'emploi

La relation formation-emploi est au cœur de beaucoup d'enjeux de la société française. Le Céreq est un expert majeur dans ce domaine depuis quarante ans.

Il assure trois missions :

Mener des études et des recherches sur les qualifications

- Les conditions de leur acquisition par la formation initiale et continue, par l'exercice d'une activité professionnelle.
- L'évolution des qualifications liées aux transformations des technologies, de l'organisation du travail et de l'emploi,
- Les conditions d'accès aux emplois,
- Les conditions de la mobilité professionnelle et sociale, en fonction de la formation reçue et de la gestion de la main-œuvre par les entreprises.

Évaluer les formations, les dispositifs et politiques publiques mis en œuvre

- Exemples des aides à l'emploi, la réforme de la formation continue, de politiques de recrutement, ceci dans le cadre de la relation formation-emploi.

Formuler des avis et des propositions

- Les études et recherches accumulées permettent diagnostics et conseils en matière de politiques de formation et d'enseignement.

Le Céreq est un établissement public qui dépend du ministère de l'Éducation nationale et du ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.

1.1 Les conditions de possibilité de la production et du recueil de récits biographiques

Amener les personnes interviewées à parler d'elles, à se faire les narratrices de leur vie ou d'une séquence de leur vie n'est pas une tâche aisée. L'enquêteur risque de connaître des obstacles entre autres dus à la nature de son statut. Légitimement, ses interlocuteurs se poseront peut-être la question des raisons de son intervention, surtout s'ils apprennent que l'enquête est commanditée par leurs autorités hiérarchiques (ministère, rectorat, inspection académique, conseil régional, etc.) Ces réactions prudentes ou de méfiance ne sont pas surprenantes en ces temps de restrictions budgétaires. Rien ne ressemble plus à un audit qu'une enquête, surtout si les acteurs de terrain n'ont pas été clairement informés des finalités de la démarche.

Par ailleurs, les enquêtés connaissent souvent des difficultés d'ordre culturel ou social à parler d'eux-mêmes. Certaines personnes ne sont pas prédisposées à livrer leurs sentiments, des aspects personnels, voire intimes de leur vie ; elles ne savent tout simplement pas le faire. Cet exercice suppose la connaissance de certains mots dont elles ne disposent pas. Leur habitus n'est pas rodé au mode d'échange, d'expression approprié à une interaction duale et confidentielle au sens où il s'agit de faire des confidences sur soi, sur la vie. Ces impossibilités dispositionnelles ne sont pas immuables, elles peuvent être levées, mais un temps préparatoire de « mise en condition » est nécessaire pour faire tomber les défenses des enquêtés. La confiance peut s'instaurer, par exemple, au cours d'une phase de « faire avec » avant d'entamer celle du « parler du faire » (une illustration de ces phases sera donnée plus loin).

Une telle démarche demande du temps, et c'est souvent ce dont les chargés d'études manquent le plus. Les contrats sont en général de courte durée (trois mois, six mois, rédaction du rapport comprise). Ils sont de ce fait parfois incités par leur hiérarchie à accélérer le recueil des données et par exemple à mener des entretiens par téléphone plutôt qu'en face à face. Ce procédé permet certes de réduire les frais d'enquête (et ce faisant d'avoir plus de chance de « décrocher » l'appel d'offres), mais ces mesures d'économie s'appliquent au détriment de la qualité des données collectées. En tout état de cause, il est inimaginable de mener un entretien biographique, à brûle pourpoint, par téléphone !

1.2 La fiabilité des données recueillies

Le recueil des données doit avoir une fin. Mais la question se pose de savoir quand arrêter ce recueil, quand être sûr que ces données seront suffisantes et qu'elles garantiront une validité des résultats obtenus. Glaser et Strauss (1967) apportent une réponse désormais bien connue : il faut atteindre une saturation des données, c'est-à-dire le moment où la collecte n'apporte plus d'informations nouvelles pour justifier l'augmentation du corpus empirique. Une autre technique vérificatrice de la validité des données est le recours au contre-exemple qui « *donne chair, forme, contenu à l'exigence de contrôle méthodologique. [...] Il oblige à rebondir, en sommant l'imagination interprétative de produire un "modèle" plus exigeant en plausibilité empirique et en véridicité* » (Olivier de Sardan, 1996, p. 56).

Ces procédés, qui relèvent de la grounded theory, supposent qu'au cours du travail de terrain le chargé d'études puisse ajuster le guide d'entretien, modifier le corpus d'entretiens, corriger ses hypothèses, faire évoluer les concepts... Or cette nécessaire souplesse se situe aux antipodes des démarches gestionnaires désormais en vigueur selon lesquelles une planification de toutes les opérations d'enquête doit être prédéfinie afin de pouvoir compter leur coût en « jour/homme » qui sera à facturer au financeur. Un tel carcan tend à « tayloriser » le travail de recherche ou d'études et entrave inéluctablement les initiatives de l'enquêteur qui, comme l'ouvrier à la chaîne, sera contraint de « bricoler » des arrangements pour malgré tout parvenir à « bien faire son travail » en dépit des contraintes gestionnaires stérilisantes.

1.3 L'illusion prédictive

Un dernier principe de précaution méthodologique doit encore être stipulé, notamment alors que l'évaluation des politiques publiques tend à se répandre en France. De par leurs fonctions, les acteurs politiques ont de tout temps été friands de prévisions et de prédictions susceptibles de les aider dans leurs prises de décisions. Les missions d'évaluation sont porteuses de cette chimère puisqu'elles sont censées (pré)dire scientifiquement l'efficacité d'une mesure expérimentée à une petite échelle.

Les chargés d'études sont soumis à ces attentes, et leur rôle institué d'expert peut les conduire à croire en une possible prédiction. Or, nombre de chercheurs savent depuis longtemps que l'approche prospective est bien délicate et toujours incertaine, comme Paul Veyne en témoigne : « *Mettre en évidence des relations causales qui dépassent les cas individuels autorise l'opération de comparaison sur les quelques régularités*

mises ainsi en évidence et ne signifie pas pour autant que le chercheur s'arroge une capacité de prédiction sur les trajectoires individuelles. On ne connaît jamais l'ensemble des conditions historiques dans lesquelles elles apparaissent : [...] si un rapport causal est répétable, on ne peut jamais assurer formellement quand et à quelles conditions il se répétera : la causalité est confuse et globale, l'histoire ne connaît que des cas singuliers de causalité qu'on ne saurait ériger en règle : les leçons de l'histoire s'accompagnent toujours de restriction mentale. C'est bien pour cela que l'expérience historique n'est pas formulable, que le Ktéma eis aei² n'est pas isolable du cas singulier où il s'est trouvé vérifié » (Veyne, 1971).

Ces quelques points méthodologiques devraient être complétés par bien d'autres encore : celui du traitement des données, celui du fragile établissement des causes des événements biographiques, celui encore de l'illusion biographique relevant du subjectivisme (Bourdieu, 1986) ou de l'objectivisme (Clot, 1989). Mais ces considérations nous emmèneraient trop loin et il temps de passer à une illustration de l'usage qui peut être fait de l'entretien biographique dans une situation réelle de recherche sur le travail des salariés d'une organisation donnée.

2. Une expérience de recherche fondée sur l'entretien biographique

2.1 Cadre institutionnel de la recherche

Les lignes qui suivent vont être consacrées à la présentation d'une recherche qui visait l'étude du travail des agents d'un hôpital local (Divay, 2013) et pour laquelle l'approche biographique a été utilisée, comme nous le verrons en second ressort.

Cette recherche s'est déroulée sur deux années, entre 2006 et 2008. Elle s'inscrivait dans le cadre du programme de l'Agence nationale de la recherche « Santé environnement - Santé travail ». La question portait sur la santé du personnel soignant, et plus particulièrement sur l'analyse des dimensions du travail des soignantes susceptibles d'endommager leur santé. Elle faisait suite à des travaux quantitatifs et comparatifs amorcés sur ce thème à un niveau international (Estryn-Béher, 2006, 2008). En l'occurrence nous formions une équipe d'une dizaine de personnes qui était pilotée par un médecin et un sociologue, Jean-François Caillard, chef du service de médecine du travail et de pathologie professionnelle au CHU³ de Rouen et Charles Gadea, professeur de sociologie à l'université de Versailles Saint-Quentin. Chaque membre de l'équipe a mené une enquête dans des établissements de santé différents : cliniques, services du CHU, ou encore petits établissements de soin.

2.2 Le terrain d'enquête

Pour ma part, j'ai réalisé mon terrain dans un hôpital local. Comme la plupart de ces établissements, cet hôpital est situé en zone rurale et consacre une grande part de son activité à la gériatrie : 80 % des lits relèvent de l'EHPAD⁴ et 20 % des lits d'un service de médecine et de soins de suite. Les patients sont majoritairement des personnes âgées.

Au moment de l'enquête, le personnel de l'établissement est composé d'un directeur, d'une équipe administrative, des personnels des cuisines et d'une cadre de santé. Le personnel soignant compte plus de soixante-dix agents titulaires ou contractuels (voir le tableau ci-dessous).

² Un résultat définitif, une œuvre pour toujours.

³ CHU : centre hospitalier universitaire.

⁴ EHPAD : Etablissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes.

Effectif des personnels soignants de l'hôpital local étudié

Catégories de personnel	Effectif	%	% agrégés
Infirmières titulaires	11	14%	
Infirmières contractuelles	3	4%	18%
Aides-soignantes (AS) et ASH*	35	46%	
Remplaçantes (des AS et des ASH)	28	36%	82%
Total	77	100%	100%

* Les AS et ASH sont regroupées ici car comme souvent en gériatrie, elles font le même travail.

2.3 Une approche émiqque : définition du problème par les personnels

Lors de mon entrée sur le terrain, les salarié(e)s ont insisté sur deux points. Tous et toutes livraient à leur visiteuse étrangère la devise de l'établissement qui se résumait en une brève formule : « *Ici vous allez voir, c'est familial !* ». Puis, au fil de nos échanges informels, après que les soignantes aient appris le but de mes investigations, c'est-à-dire étudier leur travail et les dimensions de ce travail susceptibles de nuire à leur santé, elles établissaient un diagnostic partagé de leur situation de travail : « *Ça va de plus en plus mal, nous sommes empêchées de bien travailler, et c'est à cause de la mauvaise ambiance !* ».

Les causes de cette « mauvaise ambiance » étaient de trois ordres : un manque de personnel, une usure physique et mentale due à l'intensification du travail, et des tensions relationnelles entre titulaires et remplaçantes. Ces deux catégories de personnel avaient des griefs les unes envers les autres, bien spécifiques. Les titulaires jugeaient que les remplaçantes n'aimaient pas leur métier, qu'elles l'exerçaient uniquement pour l'argent, qu'elles ne les respectaient pas et qu'il leur fallait sans cesse « repasser derrière ces filles qui faisaient mal leur travail ». Les contractuelles, quant à elles, se plaignaient de la « méchanceté » des titulaires accusées de les maltraiter, de les prendre pour des « bouche-trous et des bonnes à tout faire ».

2.4 Comment interpréter les informations recueillies ?

L'immersion prolongée dans un milieu de travail incite le chercheur à adopter une démarche ethnographique qui donne une place prépondérante à l'observation. En l'occurrence, le recueil de données a été effectué par observation participante aux tâches des soignantes (toilettes, changes, soins de base, assistance aux soins techniques infirmiers, distribution des repas, ménage, réunions d'équipe, etc.) Les séquences d'observation (en général, d'une durée d'une semaine) ont été suivies d'entretiens réflexifs sur la pratique qui consistaient à interviewer les soignantes sur les scènes de travail observées (cf. § 2.1, après le « faire avec » le « parler du faire »). Ces différentes phases d'enquête déjà évoquées n'ont pas permis d'élucider les origines, les motifs ou les logiques de la situation d'ensemble de l'établissement telle que décrite par les agents.

Les tensions entre titulaires et contractuelles et la mauvaise ambiance donnaient lieu à des explications souvent normatives, critiques, parfois tautologiques (« l'ambiance est mauvaise parce que nous sommes en conflit ». Les remplaçantes précaires considéraient que les titulaires ou les « anciennes » s'accrochaient à leurs habitudes manifestant ainsi une « résistance aux changements ». Les titulaires voyaient dans les comportements des remplaçantes un manque de professionnalisme, voire d'amour du métier.

De toute évidence, il fallait chercher ailleurs et autrement les facteurs explicatifs d'une situation de travail insatisfaisante aux yeux de toutes les soignantes.

2.5 Une autre méthode d'investigation

Pour comprendre la situation présente, il a fallu plonger dans le passé et aller au-delà des constats, plaintes, critiques focalisés sur les faits les plus pénibles pour les soignantes qui avaient collectivement beaucoup de mal à s'extraire de leur quotidien.

Les facteurs structurels et déterminants des conditions de travail et d'emploi, qui entravaient la réalisation du travail réel, ont émergé des entretiens biographiques menés auprès des soignantes, source qui a favorisé le croisement des histoires individuelles avec celle de l'histoire collective de l'établissement.

3. Les résultats obtenus grâce à une approche biographique

3.1 Le sens de la devise : « Ici, c'est familial ! »

La devise connue de tout le monde dans l'hôpital, « Ici, c'est familial ! », condense de nombreuses significations et renvoie à un passé qui s'avère profondément inscrit dans les mémoires. Cet établissement a une très longue histoire derrière lui. Le cloître, qui s'érige encore aujourd'hui sur le site hospitalier, a accueilli des malades (ou indigents) dès le XVII^e siècle. Un hospice a été construit bien plus tard ; des religieuses de la congrégation de Saint-Vincent-de-Paul ont pris le relais des moines et dispensé des soins jusqu'en 1982. C'est en 1992 qu'un nouvel établissement a ouvert ses portes, après que l'hospice ait été muré. Ces trois bâtiments livrent au visiteur des traces bien visibles de l'histoire locale de la prise en charge institutionnelle d'individus qui ont requis aide, assistance et soins au cours des siècles derniers.

Le personnel soignant est aujourd'hui, et ce depuis au moins les années 1960, composé de « filles du coin » (par référence à l'expression de Serge Renahy (2005) « les gars du coin »), « coin » où « tout le monde connaît tout le monde ». Cette autochtonie et ce fort degré d'interconnaissance ont contribué à lier intimement les histoires individuelles, institutionnelles et locales. Cette mémoire collective bien vivante est aujourd'hui encore partagée par les agents de l'hôpital et entretenue par des liens de proximité (sanguins, amicaux, professionnels autres qu'hospitaliers, de voisinage, etc.) très intenses. Elle explique le sentiment d'une « ambiance » familiale commun aux membres de l'établissement.

3.2 Les cause de la « mauvaise ambiance »

Toutefois, comme dans beaucoup de familles, les relations peuvent être tendues, voire conflictuelles. La « mauvaise ambiance » qui règne dans la plupart des services s'explique là aussi grâce à un retour en arrière. Au fil du temps, s'est produite une dégradation progressive des conditions de travail et d'emploi. Les témoignages des soignantes les plus âgées ont permis de remonter aux années 1960 et de dégager quatre périodes de cette évolution.

3.2.1 La première période : jusqu'aux années 1980

Logique du don de soi dans le travail, intégration immédiate dans l'emploi

Jusqu'au début des années 1980, le personnel de l'établissement comprend deux catégories de soignantes composées pour l'une de religieuses hospitalières et pour l'autre de « filles de salle » laïques. Le pouvoir réside entre les mains des « bonnes sœurs » et celles de leur mère supérieure face auxquelles le directeur de l'établissement n'est qu'un agent administratif sans grande marge de manœuvre. Les sœurs régissent les affaires de l'hospice. Elles contrôlent l'organisation du travail, le recrutement des salariées, leur paiement (salaire remis en liquide en fin semaine), et la gestion de l'établissement.

Côté travail, le métier de soignante se transmet sur le tas et sous la houlette des religieuses qui exercent un fort contrôle moral sur les filles de salle. La logique du don de soi prévaut. À l'instar des règles de vie religieuses, il est attendu de toutes les soignantes qu'elles soient dévouées à leurs patients, qu'elles travaillent sans compter leur temps ni leurs efforts. Ce don de soi coïncide avec le mode de vie des sœurs. Elles habitent au sein de l'hôpital, se consacrent entièrement à leurs tâches et l'idée d'une séparation entre vie privée et vie professionnelle leur est étrangère.

Côté emploi, les filles de salle, en tant que salariées, connaissent une intégration immédiate, à condition de satisfaire aux exigences des religieuses.

3.2.2 Deuxième période : des années 1980 jusqu'à la moitié des années 1990

Logique du don contre don dans le travail, intégration immédiate dans l'emploi

À partir de 1982, année de départ des dernières religieuses de l'hospice, deux nouvelles catégories de soignantes sont désormais en interaction et en interdépendance asymétrique. La place des religieuses est prise par les membres les plus expérimentés du groupe des soignantes laïques. Ces « anciennes » prennent en main l'organisation du travail dans les services et le pouvoir sur leurs jeunes collègues, les débutantes qu'elles vont se charger de former là aussi sur le tas.

Côté travail, les rapports sociaux entre anciennes et débutantes relèvent d'un rapport de pouvoir profitant aux soignantes expérimentées. Les anciennes (aides-soignantes et ASH) trouvent dans cet équilibre des forces en présence une manière de compenser leur position dominée dans la hiérarchie des soignantes (elles font partie du « petit personnel »). Leur statut informel d'« anciennes » leur procure une reconnaissance professionnelle. Elles ont par ailleurs la responsabilité de former les nouvelles, de leur transmettre le métier. C'est la logique du don contre don qui prévaut : le métier, les savoirs s'échangent contre une forme de revalorisation symbolique.

Côté emploi, l'intégration immédiate des débutantes dans un emploi à vie perdure, et se trouve même renforcée avec la création de la fonction publique hospitalière en 1986.

3.2.3 Troisième période : à partir de la moitié des années 1990

Logique du don contre don dans le travail ; intégration assurée dans l'emploi, mais différée.

Un nouveau tournant s'amorce à la moitié des années 1990, après celui du début des années 1980. Les réformes et les restrictions budgétaires s'intensifient. De nouvelles logiques gestionnaires et instances se mettent en place, telle que l'agence régionale hospitalière (ARH) en 1996. Cette période est également marquée par la mise en place en 1990 des contrats aidés avec l'apparition des contrats emploi solidarité (CES), forme atypique d'emploi qui a connu un grand succès dans les hôpitaux en France.

Si côté travail rien ne change encore, côté emploi, l'intégration n'est plus immédiate, mais différée dans le temps. Les débutantes doivent passer par une phase plus ou moins longue (de quelques mois à plusieurs années) avant de pouvoir être titularisées.

3.2.4 Quatrième période : à partir du début des années 2000

Logique du don contraint, fin de l'intégration au profit de la précarisation.

Ces nouvelles formes d'emploi vont redéfinir la nature des deux catégories de soignantes de l'hôpital local. Les « anciennes » vont perdre leur nom pour devenir des « titulaires » et les « nouvelles » ou « débutantes » les « remplaçantes ». Ces glissements sémantiques symbolisent clairement le processus de précarisation des personnels qui s'instaure à partir du milieu des années 1990.

Cette évolution s'accompagne d'une intensification de la charge de travail et des contraintes gestionnaires : le nombre des emplois diminue, les départs en retraite ne sont pas systématiquement remplacés, la logique « qualité » apporte son lot d'enquêtes, de réorganisations, de restructurations, de contrôle des actes de soins (traçabilité, accréditation, reporting, dossiers informatisés, etc.). Parallèlement, le profil des résidents change, ils entrent en institution à un âge de plus en plus avancé, le « quittent » de plus en plus longtemps après leur admission, et présentent un état de dépendance de plus en plus lourd. La somme de ces facteurs de nature différente aggrave la fatigue des soignantes et conduit certaines à l'épuisement. L'absentéisme augmente, tout comme le nombre des remplaçantes. La première cadre de santé de l'établissement, embauchée en 1992, a été obligée de mettre en place un « pool de remplaçantes » pour compenser les absences et le manque de personnel titulaire. Ce remède n'est pas satisfaisant, comme en témoigne le fort taux de turn over des soignantes précaires.

Côté travail, l'absentéisme produit des effets inconnus jusqu'alors. L'obligation d'assurer la continuité des soins nécessite de procéder à d'incessants remplacements « au pied levé ». La transmission du métier est empêchée et se résume à une « mise en route » accélérée. Les remplaçantes sont « brusquées » dès leur arrivée, mal formées et s'estiment maltraitées. Les titulaires s'épuisent à former « à tour de bras » les nouvelles arrivantes, sans retour sur investissement puisque la plupart des contractuelles partent assez rapidement. Il leur faut par ailleurs « repasser derrière » les remplaçantes, c'est-à-dire s'assurer que le travail a été correctement fait par des novices qu'elles ne peuvent correctement encadrer.

Côté emploi, les remplaçantes n'ont aucun espoir d'intégration dans un emploi stable, les titularisations se faisant de plus en plus rares. Celles qui n'ont pas les ressources suffisantes pour trouver un autre emploi ailleurs n'ont d'autre solution que de compter sur la reconduction de leurs contrats à durée déterminée (parfois d'une durée d'un mois) et voient dans la signature d'un contrat aidé (d'une durée de 6 ou 12 mois) une amélioration de leur état précaire (Divay, 2010).

Conclusion

Des plus jeunes aux plus anciennes, les soignantes ont livré des récits biographiques contenant des clés explicatives de leur situation de travail, caractérisée par une intensification de leurs tâches quotidiennes et empreinte du sentiment de faire leur travail de moins en moins bien.

Finalement, la perte du statut valorisant d'« anciennes » réduit les titulaires à leur « misère de position » (Bourdieu, 1993) en tant que petit personnel et alimente chez elles de la rancune et du ressentiment à l'égard des contractuelles qui ne les reconnaissent plus comme des soignantes expérimentées capables de leur transmettre « le métier ».

Les précaires, quant à elles, sont désormais privées de tout espoir d'embauche définitive et se trouvent enfermées dans une « misère de condition » (Bourdieu, 1993) à laquelle les plus vulnérables (les plus âgées, les moins mobiles, les moins qualifiées, les femmes célibataires avec enfants, etc.) risquent de pas pouvoir échapper.

Le compromis salarial (Lamanthe, 2011) qui a prévalu jusqu'au milieu des années 1990 est mis à mal. Les avantages que les salariées peuvent retirer chez cet employeur s'amenuisent. Pour autant, le nombre des précaires ne diminue pas, le « pool des remplaçantes », malgré un fort turnover, demeure bien rempli, notamment sous l'effet de la dégradation du marché du travail et de l'augmentation du chômage qui touche en priorité les femmes peu ou pas qualifiées.

Que peut faire le chargé d'études confronté à de tels résultats ? S'il est tenu d'émettre des préconisations ou des recommandations, que peut-il dire ? Si l'approche biographique est si peu employée dans le cadre de contrats d'études financés par des décideurs de politiques publiques, c'est certainement pour au moins deux raisons. Une certaine profondeur d'analyse ne peut être atteinte sans une période d'investigation de longue durée. Cette première condition est en soi incompatible avec la temporalité des commanditaires institutionnels pressés de mettre en place leurs mesures et leurs actions de politiques publiques. Par ailleurs, les récits biographiques des acteurs rendent souvent compte d'une réalité que les décideurs politiques et les gestionnaires cherchent à occulter afin d'atteindre leurs objectifs budgétaires et politiques. D'où le malaise de certains chargés d'études contraints de « mal faire leur travail » faute de temps pour analyser sérieusement une situation et obligés de remettre des rapports allant dans le sens des attentes des commanditaires. Les chargés d'études s'arrangent avec leur malaise. On peut se demander toutefois si ceux qui finissent (de gré ou de force) par céder aux exigences des financeurs leur sont à terme vraiment utiles : quelle peut être la plus-value du fait de cautionner une vision tronquée et orientée du monde susceptible de mener à des impasses sociales irréversibles ?

Bibliographie

Arborio A-M. (2009), « Les cheminements longs en sociologie », in XVIes Journées d'études, *Les cheminements longs : données, méthodes, apports pour les analyses du marché du travail*, Paris, 4 et 5 juin, Centre d'économie de la Sorbonne.

Bidart C. (2006), « Crises, décisions et temporalités : autour des bifurcations biographiques », *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 120, p. 29 - 57.

Becker H.S. (1986), « Biographie et mosaïque scientifique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 62-63, juin 1986, p. 105-110.

Bertaux D. (1980), « L'approche biographique : sa validité méthodologique, ses potentialités », *Cahiers internationaux*, vol. LXIX, p. 197-225.

Bourdieu P. (1986), « L'illusion biographique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 62-63, p. 69-72

Bourdieu P. (1993), *La misère du monde*, Paris, Éditions du Seuil.

Clot Y. (1989), « L'autre illusion biographique », Enquête. Cahiers du CERCOM, n° 5/1989, « Biographie et cycle de vie », mis en ligne le 30 décembre 2005. URL : <http://enquete.revues.org/document99.html>

- Coninck (De) F., Godard F. (1989), « L'approche biographique à l'épreuve de l'interprétation. Les formes temporelles de la causalité », *Revue française de sociologie*, XXXI, p. 23-53.
- Demazière D. (2008), « L'entretien biographique comme interaction, négociations, contre-interprétations, ajustements de sens », *Langage et société*, vol 1, n°123, p. 15-35.
- Denave S. (2006), « Les conditions individuelles et collectives des ruptures professionnelles », *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 120, p. 85-110.
- Divay S. (2010), « Les précaires du care ou les évolutions de la gestion de l'« absentéisme » dans un hôpital local », *Sociétés contemporaines*, n° 77, p. 87-110.
- Divay S. (2013), *Soignantes dans un hôpital local. Des gens de métier confrontés à la rationalisation et à la précarisation*, Rennes, Presses de l'École de hautes études en santé publique.
- Estryn-Béhar M. (2006), *Santé et satisfaction des soignants au travail en France. Prévention des départs prématurés de la profession*, Challes les Eaux, GAP Éditions Communication.
- Estryn-Béhar M. (2008), *Santé et satisfaction des soignants au travail en France et en Europe*, Rennes, Presses de l'École de hautes études en santé publique.
- Glaser B.G. et Strauss A. (1967), *The discovery of grounded theory*, Chicago, Adline.
- Grard J. (2008), « Devoir se raconter : la mise en récit de soi, toujours recommencée », in D. Fassin et A. Bensa (dir.), *Les politiques de l'enquête. Épreuves ethnographiques*, Paris, La Découverte, p. 143-163.
- Grossetti M. (2006), « L'imprévisibilité dans les parcours sociaux », *Cahiers internationaux de sociologie*, n°120, p. 5-28
- Lamanthe A. (2011), *Les métamorphoses du paternalisme. Histoire, dynamiques et actualités*, Paris, Éditions du CNRS.
- Passeron J-C (1989), « Biographies, flux, itinéraires, trajectoires », *Revue française de sociologie*, XXXI, vol. 31, n° 1, p. 3-22.
- Renahy N. (2005), *Les gars du coin. Enquête sur une jeunesse rurale*, Paris, La Découverte.
- Voegtli M. (2004), « Du Jeu dans le Je : ruptures biographiques et travail de mise en cohérence », *Lien social et politiques*, p. 145-158.

De l'usage de la biographie à la temporalité de la recherche

Pierre Roche¹

Nous avons décidé de privilégier dans ce bref contrepoint à la communication de Sophie Divay les questions de méthode parce que la démarche de recherche qu'elle restitue témoigne du caractère heuristique de la biographie (ou du récit de vie) pour l'analyse du travail elle-même. Faute de temps, nous n'interrogerons finalement ses résultats que sur une dimension précise, en fait sur le lien qui unit l'ambiance de travail aux conditions de travail. Nous tenterons, in fine, de poursuivre la réflexion qu'elle a eu le mérite d'amorcer et d'impulser sur la temporalité de la recherche.

Nous questionnerons ici le mode d'usage de la biographie, en nous référant à Jean Paul Sartre parce que nous pensons que nous pouvons trouver chez cet auteur, dans ses écrits, des points d'appui solides pour développer toutes les potentialités d'une telle méthode. Nous nous arrêterons sur une phrase dont la formulation n'est pas très théorique mais, à notre sens, profondément juste : « *L'important n'est pas ce qu'on fait de nous, mais ce que nous faisons nous-mêmes de ce qu'on a fait de nous* ». Cela, Sartre le dit ici à propos de Jean Genet (Sartre, [1952]-1969) mais cela vaut aussi pour chacun de nous et donc, dans le cas qui nous intéresse ici, pour chaque soignante. Dans cette perspective, l'important, c'est bien ce que les soignantes font de ce que les modes de management font d'elles durant les différentes périodes historiques qui ont été ici distinguées.

Première question : peut-on dire que les parcours de vie sont pré-structurés par les temporalités historiques ? En posant cela, on retient surtout la première proposition de Sartre, on retient surtout ce que la société fait d'un individu ; ce que l'Histoire (sociale) fait de l'histoire (personnelle). Ne serait-il pas préférable de dire qu'ils sont pré-structurés par le sens que les individus donnent à ces temporalités historiques qui s'imposent à eux à partir de leur histoire singulière ? N'y-a-t-il pas dans ce sens-là et les affects qui le portent une force qui oriente leurs pratiques ; qui, par exemple, les pousse à s'accommoder de la situation ou à agir, seul ou dans le cadre de collectifs ? Pourquoi certaines soignantes vont-elles résister à certaines transformations de leur situation de travail alors que d'autres vont, peu ou prou, s'en accommoder ? Qu'est-ce qui, dans leur histoire singulière, les a préparées, disposées à cela ? Qu'est-ce qui les a rendues plus aptes que d'autres à ne pas se résigner ? On ne saurait ici se passer des services d'une approche compréhensive, sinon clinique².

La deuxième question est aussi vieille que la philosophie. Comment aborder la question du déterminisme et de la liberté ? Pour tempérer cette proposition concernant la pré-structuration du parcours de vie par la temporalité historique, on serait tenté d'ajouter « qu'il ne faut pas pousser trop loin la logique déterministe des trajectoires individuelles... » Est-ce qu'il ne faut pas, au contraire, pousser cette logique le plus loin possible ? Le rôle (un des rôles) du sociologue, c'est bien de montrer qu'il y a détermination là où on croit naïvement qu'il y a choix et libre arbitre. Mais « le plus loin possible » ne signifiera jamais « jusqu'au bout » car nous ne pouvons pas attribuer au déterminisme un caractère absolu. Pour beaucoup de raisons que nous n'avons pas la possibilité d'exposer en quelques lignes et notamment parce que c'est la multiplicité même des déterminations auxquelles l'homme est confronté dans sa vie qui, précisément, le place dans un horizon d'options possibles.

La troisième question porte sur le statut de l'individu ou plus précisément du processus d'individuation pour la sociologie. On peut bien sûr refuser « *d'explorer l'infinité du cas particulier ou son univers intérieur existentiel* » et décider de « *concevoir le cas particulier et sa temporalité comme des révélateurs des temporalités des structures dans lesquelles il est immergé.* » Mais ne se prive-t-on pas, au travers d'un tel choix, d'une voie d'accès privilégiée au général et à l'universel ? Si les individus sont pris dans les rapports sociaux non pas d'une façon contingente mais d'une façon nécessaire, leur connaissance n'est pas alors indispensable à « ce qui fait société » ? La vie n'est-elle pas une « *une pratique qui s'approprie des rapports sociaux (les structures sociales), les intériorise et les retransforme en structures psychologiques par son activité de déstructuration-restructuration* » (Ferrarotti, 1983, p. 50-51) ? Selon nous, l'étude des processus d'individuation ne tourne donc pas le dos à l'objet de la sociologie car elle ne nous apporte pas seulement des connaissances sur tel ou tel individu mais aussi, dans le même mouvement, sur la forma-

¹ Chargé d'études au département Travail, emploi et professionnalisation du Céreq. Intervenant-chercheur au Céreq depuis 1993, P. Roche développe une clinique sociologique du travail.

² Évoquons seulement ici les démarches « roman familial et trajectoire sociale » (Gaulejac (De), 1999 ; 1987) et « Histoire de vie et choix théoriques » (Bouilloud, 2009) ou encore l'étude des itinéraires scolaires atypiques (Bergier & Francequin, 2005-2011). Des démarches qui ont donné lieu à de nombreuses réflexions théoriques, épistémologiques et méthodologiques (Gaulejac, Legrand (dir.), 2008) ; Niewiadomski, 2012).

tion sociale dans laquelle il vit. C'est pourquoi une telle approche n'est pas « subjective ». Si elle tente de prendre en compte la subjectivité, c'est pour atteindre une objectivité supérieure. Il y a là peut-être une façon d'échapper à l'oscillation permanente entre objectivisme et subjectivisme dont on est souvent le témoin ou l'auteur.

Nous ne poserons qu'une seule question sur les résultats de cette recherche. Peut-on dire que la mauvaise ambiance est un révélateur de la dégradation des conditions de travail et d'emploi ? Sans doute oui mais ne peut-on pas, aussi, inverser la proposition et dire que le fait de mettre en avant la dureté des conditions de travail et d'emploi serait un révélateur du changement d'ambiance ? Ne faut-il pas, finalement, penser plus dialectiquement le lien entre ambiance et conditions de travail ?

On peut faire l'hypothèse que les conditions de travail étaient à l'époque difficiles mais que les soignantes étaient plus à même de les supporter en raison précisément de certaines caractéristiques de cette ambiance. Il est peut-être « normal » de ne pas (trop) se plaindre des mauvaises conditions de travail lorsque tout le monde « donne de soi », voire « est dans le sacrifice de soi ». Puis il est aussi plus facile de surmonter certaines souffrances (venant des conditions de travail ou d'ailleurs) lorsqu'on éprouve du plaisir à travailler avec ses pairs, lorsque des liens de camaraderie ont été construits, lorsqu'on peut plaisanter, se faire des blagues, se jouer des tours...

Livrons enfin une réflexion plutôt qu'une question sur la dimension de la temporalité. Chaque activité a sa temporalité propre. L'activité de recherche n'y échappe pas. Dans cette perspective, la plupart des « études » ne peuvent se réaliser que sur la longue durée et, au-delà, requièrent un temps qualité pour reprendre le mot d'Eugène Minkowski (1933), autrement dit un temps qui ne pêche ni par défaut de dynamisme (un temps uniforme qui nous enfonce dans l'ennui et la routinisation de notre pratique de recherche) ni par excès de dynamisme (un temps tourbillon qui ne nous offre pas de points d'appui pour la penser dans toutes ses dimensions stratégiques) ; un temps qui exclut l'urgence parce qu'elle porte atteinte à la qualité du travail réalisé mais point, par contre, l'imprévisibilité qui oblige à faire sans cesse œuvre d'imagination et d'inventivité. Et il faut peut-être rajouter à cela la possibilité d'inscrire chaque « étude » dans le cadre d'un projet de recherche afin que le sociologue puisse, durant sa réalisation, reprendre et approfondir de vieilles questions et commencer à formuler de nouvelles questions. L'étude ne saurait en effet être vivante qu'à condition de s'inscrire dans un présent vivant : « *Un présent sans avenir ou un éternel présent est exactement la définition de la mort, le présent vivant est déchiré entre un passé qu'il reprend et un avenir qu'il projette* » (Merleau-Ponty, 1952, p. 384). En tout cas, il y a là une condition pour qu'elle puisse faire pleinement sens tant pour la recherche (production de savoirs scientifiques) que pour la mission de service public (accompagnement des acteurs à partir de leur demande et jusqu'à la formulation – et parfois résolution – des problèmes auxquels ils sont confrontés).

Bibliographie

Bergier B., Francequin G. ([2005]-2011), *La revanche scolaire*, Toulouse, Érès.

Bouilloud J.-P. (2009), *Devenir sociologue. Histoires de vie et choix théoriques*, Toulouse, Érès.

Ferrarotti F. (1983), *Histoire et histoires de vie, la méthode biographique dans les sciences sociales*, Paris, Librairie des Méridiens.

Gaulejac (De) V. (1987), *La névrose de classe : trajectoire sociale et conflits d'identité*, Paris, Hommes et groupes.

Gaulejac (De) V. (1999), *L'histoire en héritage. Roman familial et trajectoire sociale*, Paris, Desclée de Brouwer.

Gaulejac (De) V., Legrand M. (2008), *Intervenir par le récit de vie. Entre histoire collective et histoire individuelle*, Toulouse, Érès.

Merleau-Ponty M. (1952), *Phénoménologie de la perception*, Paris, Gallimard.

Minkowski E. (1933), *Le temps vécu, études phénoménologiques et psychopathologiques*, Paris, collection de l'évolution psychiatrique.

Niewiadomski C. (2012), *Recherche biographique et clinique narrative. Entendre et écouter le Sujet contemporain*, Toulouse, Érès.

Sartre J.-P. (1969), *Saint Genet, comédien et martyr*, Paris, Gallimard.

**L'analyse du travail dans un contexte spécifique :
le cas des entreprises utopiques**

Observer les entreprises utopiques Un exercice d'assouplissement mental ?

Philippe Trouvé¹

*« Des rêves généreux sortent les réalités bienfaisantes.
L'Utopie est le principe de tout progrès et l'esquisse d'un avenir meilleur »
Anatole France*

Les utopies ont le vent en poupe. Comme souvent dans les périodes les plus incertaines où le désarroi fait suite aux certitudes les mieux ancrées, elles ressurgissent régulièrement au moment où on les croyait définitivement remises, telle la vieille taupe de Hegel et de Marx, toujours au travail dans « les sous-sols de l'histoire ». C'est ainsi par exemple que colloques, expositions, numéros spéciaux de revues ou de magazines se succèdent aujourd'hui pour leur rendre un hommage appuyé. Il n'en fut pas toujours ainsi, tant elles sont de façon constante affligées de mauvaise réputation. Mais à s'en tenir aux utopies d'entreprises, celles-ci n'ont eu de cesse de se confronter à la réalité, parfois à leur dépens, mais aussi souvent à leur crédit par des réussites durables et inespérées.

C'est le destin et la chance des utopies, fussent-elles pratiquées par des entreprises intégrées dans la sphère de l'économie profitable, que de toujours avoir à s'expliquer. C'est pourquoi, la première partie de l'exposé est consacrée aux contours définitionnels de cet objet étrange et paradoxal. C'est l'occasion notamment de discerner, depuis le XIXe siècle, deux sources d'inspiration, à la fois distinctes et étroitement mêlées : les « grandes » et les « petites » utopies, les utopies sociales et les utopies d'entreprise. Dans un deuxième temps, l'examen des utopies d'entreprise d'hier et d'aujourd'hui permet de dégager quelques invariants. Parmi ceux-ci, figurent presque toujours des conceptions renouvelées du travail qu'il s'agit d'interroger. C'est le domaine des « utopies ergonomiques » abordé dans la troisième partie. Dans une quatrième et dernière partie, l'auteur s'affronte à un problème d'ordre méthodologique : on sait que les utopies sociales et d'entreprises ont le don de susciter enthousiasme et ferveur, y compris et surtout chez les chercheurs. Or, dans le domaine des connaissances scientifiques, « *les convictions n'ont pas droit de cité* » (Nietzsche, 1881-1882, § 344), sauf, dit le philosophe, « à adopter modestement les formes provisoires de l'hypothèse » et « [...] à condition qu'elles demeurent sous une surveillance de police, sous le contrôle de la méfiance ». Dès lors, quelles stratégies d'investigation adopter pour éviter de confondre démarche méthodique et dérapages incantatoires, tentative d'objectivation et pur et simple storytelling ? Quels dispositifs d'enquête, quels matériaux utiliser et selon quel traitement ? Il s'agirait là d'une contribution à une « utopologie », discipline encore à construire, dont ne pourront être exposés ici que les linéaments. Enfin, le propos conclut à minima sur le potentiel dynamogénique et pédagogique trop souvent négligé des utopies d'entreprises... ce qui n'est déjà pas si mal.

1. Quelles utopies ? Un champ difficile à cerner

Le champ des utopies que E. Bloch érigea en principe anthropologique (1918 ; 1954-1959) est un domaine immense, labouré dans l'histoire de l'humanité par d'innombrables penseurs, philosophes et spécialistes des sciences sociales. Tout ce corpus auquel Versins consacra jadis une plantureuse encyclopédie (1972), relève de la faculté d'imagination et de la créativité collective, elles-mêmes parties prenantes d'un patrimoine de l'humanité, à tout le moins d'une « sociologie de l'espérance » (Desroche, 1973). On comprendra qu'une telle hauteur de vue soit ici hors de portée. C'est pourquoi, renonçant à embrasser d'emblée l'essence de notre objet, nous en ferons à la façon de Kant un « usage régulateur ». Contentons-nous ainsi de le circonscrire par approches successives. Un travail de classification est d'abord nécessaire.

1.1. Les utopies réalistes

Dans l'histoire des utopies qui se confond avec l'histoire des hommes, on pourrait tout d'abord distinguer, selon la tripartition proposée par H. Desroche, les utopies rêvées – ou spéculées – (Platon dans La Répu-

¹ Professeur en sciences de gestion, directeur scientifique du Céreq.

blique), les utopies écrites (Thomas More ou Ch. Fourier), et les utopies pratiquées ou pratiquantes, celles des réalisateurs – continuateurs ou dissidents des secondes – comme le fut en son temps Jean-Baptiste Godin (1817-1888), fondateur du Familistère de Guise et disciple déclaré de Ch. Fourier, chacune de ces catégories n'étant pas forcément exclusive des autres mais cabriolant l'une sur l'autre, une doctrine ou un plan idéal de société pouvant aussi bien engendrer des pratiques (comme l'Icarie d'E. Cabet) que des expériences sociales préalablement vécues s'accomplir en système philosophique, plus ou moins messianique – comme celui de Robert Owen, à la fois praticien de l'entreprise², inspirateur des coopératives et prédicateur d'un New Moral World –, ou carrément sécularisé comme celui professé aujourd'hui par le dirigeant de l'entreprise Favi (Zobrist, 2008a-b, 2012). Car, comme le dit le vieil adage scholastique : « *Ab actu ad posse valet consecutio* »³. On comprendra dès lors que, dans ce spectre relativement large, on ciblera plutôt les « utopies concrètes », réalistes et durables, moins soucieuses de contester la réalité que d'y « faire advenir des possibles » (Bloch, 1954-1959).

1.2. Les grandes utopies et les petites

Parmi les utopies humaines, il y aurait également matière à discerner selon leur intensivité et leur extensivité. Certaines se contentèrent de rêver à un monde meilleur, d'autres à un monde nouveau et les plus audacieuses à un autre monde et même au « meilleur des mondes » dégénéralant parfois en dystopies (Huxley, 1932 ; Orwell, 1949)⁴. On appellera les premières des « petites utopies ». Elles ne veulent pas forcément transformer d'emblée le monde ou renverser son ordre établi, mais changer les règles du jeu à l'échelle communautaire, à hauteur d'homme, sans pour autant renoncer à modifier de proche en proche leur environnement (Olivetti, 1960 ; Novara, 2009). Les utopies entrepreneuriales sont de ce genre. D'autres utopies furent de plus grande ampleur, imaginant un monde de rechange à l'échelle planétaire, souvent portées par des sources d'inspiration religieuses qui leur donnèrent leur haut degré de généralité et de cohérence. Cabet n'avait-il pas en tête de faire du communisme la réalisation en acte de l'Évangile ? Ce qui était en cause là, c'était une véritable vision du monde qui prétendait répondre aux questions les plus ultimes : quel est le sens de la vie ? Comment faire accéder le plus grand nombre au bonheur ? D'où viennent l'injustice et la misère ? Ce furent pour la plupart des utopies d'émancipation sociale et de rêve égalitaire (Rosanvallon, 2011). Nous les dénommerons pour ces raisons des « grandes utopies » ou des « utopies sociales ». Elles correspondent à celles des pères fondateurs du XIXe siècle (Owen, Saint-Simon, Fourier, Cabet), à la fois vénérées et contestées par la marxologie (Engels, 1888 ; Rubel 1974). À ce titre, elles fonctionneront ici comme cadre de pensée, gardées en réserve pour soutenir notre réflexion.

1.3. L'utopie et ses formes entrepreneuriales

D'autres partitions pourraient se révéler opératoires

Et tout d'abord, s'agissant des utopies d'entreprises, doit-on parler en langage moderne d'« utopies organisationnelles » comme en témoigne une journée d'étude organisée le 21 mai 2007 par le Cnam Lise-CNRS (« Le retour des utopies organisationnelles. Fin 19e siècle-début 21e siècle ») ? Pas tout à fait, car à ce compte Frederick Winslow Taylor, père de l'organisation scientifique du travail, pourtant si peu enclin à faire donner l'imagination collective, trouverait malgré tout sa place dans ce panthéon.

Alors, utopies patronales ou de la « dirigeance » comme l'auteur y inclina lui-même pour les besoins expéditifs d'une encyclopédie (Trouvé, 2007) ? Non et oui. Plutôt non, car l'utopie ici flirterait par trop avec le paternalisme et ce serait faire bien peu cas du potentiel subversif qu'elle recèle. C'est même ce qui la distinguerait, selon Mannheim, de l'idéologie. Tandis que cette dernière est « acceptation conservatrice des valeurs dominantes », l'utopie, « moteur du mouvement historique », est un « matériel explosif qui recule les limites de l'ordre existant » (Mannheim 1929, p. 78). Plutôt oui, en constatant que les entreprises d'utopie sont assez peu portées sur l'ouverture du capital et en méditant à rebours cette sentence quasi définitive de Charles Gide sur les décollages prétendument communautaires des sociétés coopératives : « *Ce que nous savons, c'est qu'il n'y a pas une seule de ces sociétés, parmi les 100 000 existant dans le monde, qui ait vécu et duré si elle n'avait trouvé un homme qui vive pour elle, qui en ait été le fondateur et en reste l'animateur. Beaucoup*

² Ce qui faisait dire, non sans ironie, à Friedrich Engels qu'« à l'origine du socialisme il y a un chef d'entreprise ».

³ Traduction libre d'Henri Desroche : « *Si ça s'est réalisé, c'est donc que c'était non seulement idéal, mais possible* » (1966, p.2).

⁴ On appellera ici « dystopies » les utopies qui se mettent à dysfonctionner. Les systèmes sociopolitiques totalitaires du XXe siècle en sont une triste illustration.

plus nombreuses sont celles qui n'en ont point trouvé et qui pour cela sont mortes » (1932, p. 190-191). Car, jusque dans le cas des associations ouvrières du XIXe siècle ou des communautés de travail du XXe siècle, et sous condition qu'elles mettent en cause les formes traditionnelles de hiérarchie, d'autorité, et de rapports sociaux du travail, les utopies dont nous parlons furent le fait de dirigeants socialisants, d'abord propriétaires avant d'être communautaires, sociétaires ou coopérateurs, participationnistes ou « démocrates ». La grande question étant, dans ce cas de figure le plus répandu, comment s'opère cette conversion ou ce revirement ? Mais pour toutes ces raisons, on ne saurait réduire les utopies d'entreprises aux entreprises d'économie sociale ou d'intérêt collectif. Il est vrai que, pour beaucoup, cette sorte de culte de la personnalité des utopies d'entreprise à l'état naissant, suffirait à disqualifier leur prétention démocratique. Or, des travaux contemporains montrent qu'il n'en est rien (Monod, 2012) et qu'entre oligarchie ou démocratie représentative et « démocratie acéphale » (le mot est de Max Weber), il y aurait place pour des formes d'autorité démocratiques éventuellement charismatiques.

Et encore : « utopies du travail » ? Oui, sans doute, car le travail tient une grande place dans les utopies sociales ou d'entreprise, soit que l'on y paresse à longueur de journée, soit que l'on s'y consume en suractivité. De ce point de vue, comme nous le verrons plus loin, les utopies d'entreprise sont presque toujours des utopies ergonomiques, ou ergologiques.

Et enfin : pourrait-on parler d'« utopies managériales » ? Sûrement pas ! Car la plupart des utopies d'entreprise contemporaines plaident précisément pour la fin de l'hégémonie managériale, à l'œuvre dans les formes les plus avancées de la rationalisation néo-libérale (Cloke, Goldsmith, 2002 ; Parker, 2002b ; Hamel, Breen 2008). De ce point de vue, les utopies qui nous retiendront plus loin, sont plutôt le fait d'« entrepreneurs d'utopies » plus que de contrôleurs de gestion.

1.4. Utopies ou hétérotopies ?

Mais pourquoi parler d'utopie, ce lieu sans repère, alors que le terme même est assez peu revendiqué, voire même suspecté par les entrepreneurs dont il sera ici question ? Pour situer notre objet sur l'orbite relativement large de tous les ailleurs, les autrement, les alter-, les bordures, les périphéries, pas forcément les anti- ou les contre-, mais les « à côté ». N'était-ce son caractère intimidant, le concept d'« hétérotopie » conviendrait mieux. Car M. Foucault, son partisan, l'avait souligné : tandis que les utopies sont des « *espaces fondamentalement [...] irréels* », les hétérotopies sont certes des lieux « *hors de tous les lieux* » ou des lieux inversés, « *mais qui existent réellement, qui sont localisables, qui ont une effectivité* ». Ce sont « *des sortes d'utopies effectivement réalisées* » (2001, p. 1574). Et d'envisager une « *description systématique [de ces hétérotopies] qui aurait pour objet, dans une société donnée, l'étude, l'analyse, la description, la "lecture" [...] de ces espaces différents, ces autres lieux, une espèce de contestation à la fois mythique et réelle de l'espace où nous vivons ; cette description pourrait s'appeler l'hétérotopologie* » (2001, p. 1575). C'est ce à quoi nous tenterons de nous attacher plus loin.

2. Utopies d'entreprises d'hier et d'aujourd'hui

Les utopies d'entreprise comme utopies réalisatrices constituent un objet étrange et paradoxal. Dans le cortège qui occupe les deux derniers siècles, on pourrait à nouveau relever trois grands ensembles : les utopies socialisantes, plutôt celles du XIXe siècle, les utopies modernes et industrialistes dont la forme probablement la plus accomplie fut conçue par Adriano Olivetti (1901-1960) et les utopies postmodernes ou plutôt post-managériales, qu'on les appelle « entreprises libérées », « humanistes » ou « démocratiques ». Les premières souffrirent sans doute de vouloir embrasser de trop grands idéaux. Bien que pour certaines d'entre-elles très durables, comme le Familistère de Guise qui vécut près d'un siècle sous sa forme coopérative bien au-delà de la disparition de son fondateur, elles finirent par s'avouer vaincues notamment par leurs insuffisances commerciales et gestionnaires. Mais elles n'en constituèrent pas moins jusqu'à nos jours une sorte de laboratoire vivant de l'imagination et de l'action collectives. Les secondes ont tenté de ré-instituer l'entreprise comme une communauté tout en passant des compromis avec le capitalisme industriel (Olivetti, entreprise de tradition familiale, mais aussi le Complexe de Mondragón dans la sphère coopérativiste). Elles ont servi de rampe de lancement à l'exercice plausible de la démocratie d'entreprise. Les troisièmes émergent comme alternative possible au capitalisme actionnarial et à la bureaucratisation des formes d'organisation néo-libérales (Coutrot, 1998 ; Dupuy, 2011).

2.1. Un objet étrange et paradoxal

L'étrangeté des expériences utopiques d'entreprise vient de leur hétérodoxie native. C'est le moment, négatif, « contestataire » de toutes les utopies (Desroche) : nées d'une insatisfaction, d'une « exaspération » profondes (Getz et Carney, 2012), pour ne pas dire une révolte, contre un état de fait, elles passent beaucoup de temps à le dénoncer. Mais elles sont également le lieu de plusieurs paradoxes. Alors qu'on les croirait rêveuses, vaporeuses et vaporeuses, définitivement condamnées à leur onirisme, elles n'ont de cesse de se mettre à l'épreuve de la réalité, de se tester et de s'expérimenter, là où la pensée dominante se pavane bien souvent dans ses certitudes. Très rapidement, elles ont à s'expliquer et à s'impliquer. C'est leur moment positif ou « attestataire » (derechef Desroche). Ainsi, se confrontent-elles inlassablement à l'écart qui pourrait s'instaurer entre la pureté de leurs intentions initiales et les avaries possibles de leur mise en œuvre, entre les discours et l'action : une préoccupation qui n'effleure pas beaucoup le management moderne, tant sa position demeure hégémonique et tant il est passé maître dans l'autosatisfaction. À l'inverse, l'enjeu du passage à l'acte est essentiel pour les utopies d'entreprise, soit qu'elles s'y renforcent, au prix ou non d'une dénaturation, mais créant ainsi un fond de connaissances sur des potentiels d'action inédits qui ne sauraient être testés dans la vie ordinaire des organisations, soit qu'elles dégèrent ou perdent en intensité par excès d'idéaux ou de dogmatisme. Mais dans tous les cas, c'est en se réalisant qu'elles gagnent en crédibilité. Soit qu'elles réussissent en suscitant parfois des soupçons sur la fermeté de leurs convictions initiales, soit qu'elles échouent en sauvant leur puissance de contestation toujours prête à ressurgir comme avatar ou comme principe de modernisation dans les formes d'organisation les plus conformistes (voir la « critique artiste » de Boltanski et Chiapello, 1999). C'est pour avoir constaté cette double aporie, en fouillant dans la tradition, que Desroche en vint à considérer les pratiques utopiques comme une affaire de dissidents plus que d'apôtres laborieux, appliquant non pas à la lettre les principes édictés par les fondateurs, mais « accommodant » le message avec les nouvelles réalités, Ainsi en fut-il de Godin, à la fois dans la foulée et à contre-courant de Ch. Fourier, de Beluze, renonçant à la communauté icarienne au profit des associations ouvrières ou des pionniers de Rochdale, sacrifiant « le raz de marée onirique » de Robert Owen au projet coopératif.

2.2. Les trois sources des utopies d'entreprise à l'âge moderne

Au cours du XXe siècle, les utopies d'entreprises furent d'inspiration socialisante et communautaire. Comme nous l'avons vu plus haut, cela ne signifie surtout pas que leur décollage put se passer de l'action d'un individu, créateur, repreneur ou héritier, inspiré et providentiel. Cela veut dire qu'elles furent presque toutes portées – y compris à l'initiative de leurs promoteurs – vers la lutte contre les inégalités et l'émancipation éducative des plus déshérités. Chariant les héritages lointains et entremêlés des mouvements sociétaires, solidaristes et coopératifs, de Owen à Godin tout au moins, elles appartiennent d'abord à la grande tradition socialiste, parfois toute proche du creuset républicain (Audier, 2010), parfois penchant vers un socialisme chrétien, mais préoccupées avant tout de faire contrepoids au délitement des liens sociaux engendrés par les avancées successives du capitalisme. Ce n'est que plus tard, bien plus tard, que, converties à une sorte de morale sociale⁵, elles chercheront leur modèle entre deux écueils : celui du libéralisme et son trop-plein d'égoïsme et celui du communisme ou du socialisme d'État avec leur excès de dirigisme. Certaines, persistant dans la voie coopérative des grandes utopies sociales réalisées, comme celle qui surgira dans les années 1950 du petit village de Mondragòn (pays basque espagnol), d'autres par extension moderniste – nonobstant tentative d'humanisation et de recommunalisation –, de grandes entreprises familiales comme illustrées par l'expérience olivettienne.

Une autre disposition commune aux utopies d'entreprise de l'âge industriel est leur arrière-fond quasi religieux. De fait, face à l'inertie d'une société contestable, à des inégalités et à des injustices résistantes parce que prétendument fondées sur des ressorts naturels, il fallait une puissance de contestation hors du commun, un ensemble d'idéaux suffisamment organisés, que seules pouvaient véhiculer des mentalités religieuses, à tout le moins une religiosité, partout présente en utopie. Mais il s'agirait là, à de rares exceptions près comme A. Olivetti et le Père Arizmendiarieta fondateur du Complexe de Mondragòn – tous deux inspirés par la doctrine personnaliste –, plutôt d'une « religion athée » ou d'un « athéisme religieux », en tout cas presque toujours (Owen, Cabet, Fourier, Godin...) d'une religion sans d'autre Dieu que l'humanité, sans d'autre Église que la communauté de travail ou de vie (Desroche, 1972, p. 202), et même sans d'autre prophète qu'un héros industriel.

Mais c'est surtout par leur réalisme économique, contrastant bien souvent avec les fiascos retentissants des grandes utopies sociales qui les avaient précédées, que les utopies d'entreprise s'inscrivirent dans le mou-

⁵ Déjà Saint-Simon avait plaidé pour cette morale sécularisée : « Toutes les institutions sociales doivent avoir pour but l'amélioration du sort moral, intellectuel et physique de la classe la plus nombreuse et la plus pauvre » (1825).

vement de la modernité. Telles furent les hétérotopies productives comme la Cie Olivetti et le Complexe de Mondragòn, la première pour avoir connu son plein développement durant le moment fordiste du capitalisme industriel, le second parce qu'il illustre le passage d'une société villageoise, donc encore communautaire, à une économie mondialisée, donc déjà irréversiblement sociétaire. Elles ont appartenu au modèle de la grande firme divisionnalisée, confiante en l'avenir (Fasano, 2011), dont la croissance reposait tout à la fois sur l'essor de la consommation de masse, sur l'innovation technologique et de produits et sur un haut degré de rationalisation de la production⁶. Et ce n'est pas un hasard si nous trouvons dans la profusion archivistique et documentaire consacrée à ces deux entreprises, quantité de considérations sur leur réussite industrielle exemplaire, leur productivité, leur organisation fonctionnelle et planifiée, tout autant que sur leurs institutions avancées de protection sociale.

Avant d'être taillée en pièces par l'arrivée d'un capitalisme actionnarial, la Cie Olivetti constitua probablement en son temps une synthèse subtile et presque parfaite de ces trois sources de la modernité utopique. De ce point de vue, elle éclairerait de façon emblématique, à la fois la fin du cycle historique des utopies d'entreprise encore nourries par les grandes utopies sociales et le début d'une nouvelle ère marquée, dès la fin des années 1970, par la crise simultanée des trois grands cadres idéologiques décrits plus haut. Pourquoi ne pas conjecturer dès lors que, dans ce nouveau contexte, fait d'incertitudes et d'effondrement des significations globales, les utopies d'entreprise soient entrées elle-même dans l'âge de la postmodernité ? C'est ce qui expliquerait selon nous, à la fois leur résurgence et leur vivacité actuelles ainsi que leurs nouvelles formes d'existence :

- résurgence et réactivation pour combler le vide laissé par « la fin des grands méta-récits » (Lyotard, 1979). C'est la dialectique suggérée jadis par E. Bloch (1954-1959) pour rendre compte de toutes les « poussées utopiques » dans l'histoire. Celles-ci exigent un creux, une absence de projection, une déroute axiologique, qui poussent l'homme à l'action et à la réalisation de possibles jusqu'ici inexplorés ;
- nouvelles formes d'existence parce qu'elles offrent aujourd'hui le visage d'expériences probablement moins ambitieuses (elles n'ont pas pour visée de « changer le monde »), plus « accommodantes », c'est-à-dire plus pragmatiques (elles admettent la pluralité des capitalismes) et plus dispersées (elles adoptent pour la plupart la configuration de firmes-réseaux).

2.3. Les utopies postmanagériales

N'était-ce le caractère trop général du concept et de sa périodisation, on pourrait en effet gloser à l'infini sur le caractère postmoderne des valeurs qui sous-tendent notre monde actuel, appelant un sursaut de l'esprit d'utopie : déstabilisation des cadres sociaux et absence de sens englobant, perte de contrôle politico-institutionnel et crise de la démocratie, esthétisation de la désillusion et repliement de la morale sociale au profit d'un « individualisme responsable » (Lipovetsky, 1983), etc. Mais en matière de management et des organisations, le postmodernisme n'a peut-être jamais existé (Alvesson, 1995). Tout au plus devrait-on parler d'hypermodernisme, tant celui-ci se présente plutôt comme accomplissement d'une modernité poussée à son paroxysme sous l'angle des techniques de rationalisation (Pezet A., Pezet E., 2010 ; Dupuy, 2011). De celui-ci relèverait le mainstream managérial actuel que ne cessent de dénoncer la plupart des nouvelles utopies d'entreprise (par exemple Getz et Carney, 2012 ; Hervé et Brière, 2012) ainsi que les théoriciens du managérialisme (notamment Hamel, 2011 ; Hamel et Breen, 2008), ou des utopies à contre-courant (notamment Parker, 1995, 2002a, 2002b) : excès de spécialisation fonctionnelle, prolifération de règles et procédures, renforcement des contrôles et de la centralisation, instrumentalisme et hypertrophie des outils de gestion et, pour tout dire, retour de la bureaucratie (Hibou, 2012), cette « cage de fer » que Weber avait entrevue comme phase ultime de l'esprit du capitalisme, désormais exclusivement soumis au calcul rationnel et à l'efficacité économique, oublieux de la transcendance et des significations attachées au travail humain (Weber, 1905 : 250-252). Et c'est tout juste si l'on ne pourrait pas interpréter la fin du texte du sociologue comme un appel aux utopistes (encadré1).

⁶ Il est vrai que la Cie Olivetti fit plus tard (dans les années 1970) directement participer les ouvriers à la recomposition de leur travail en lieu et place des chaînes de montage traditionnelles (Novara, 2004). Elle sera sur ce plan très en avance sur le Complexe de Mondragòn où les grévistes de la coopérative ULGOR, dédiée à la fabrication d'appareils électro-ménagers, se heurteront en 1975, à la fatalité de la compétitivité-coût prétextée par les « dirigeants-coopérateurs » (Servy, 1981).

Encadré 1

LA CAGE DE FER DU CAPITALISME

« Tandis que l'ascèse entreprenait de transformer le monde et d'y être agissante, les biens extérieurs de ce monde acquéraient sur les hommes une puissance croissante et finalement inexorable, comme jamais auparavant dans l'histoire. Aujourd'hui, l'esprit de cette ascèse s'est échappé de cette cage [...] Dans tous les cas, depuis qu'il repose sur une base mécanique, le capitalisme vainqueur n'a plus besoin de ce soutien. L'idée du «devoir professionnel» erre dans notre vie comme un fantôme des croyances religieuses d'autrefois. Lorsque «l'accomplissement de la profession» ne peut pas être mis en relation directe avec les valeurs spirituelles suprêmes de la culture ou lorsque (ce qui n'est pas l'inverse) il ne peut être perçu, également au plan subjectif, que comme une simple contrainte économique, l'individu renonce généralement, aujourd'hui, à toute interprétation. Aux États-Unis, là où elle connaît un déchaînement extrême, la recherche du gain, dépouillée de son sens [éthico-religieux], a tendance aujourd'hui à s'associer à des passions purement agonistiques, qui précisément lui impriment assez souvent le caractère d'un sport. Personne ne sait encore qui, à l'avenir, logera dans cet habitacle ; et si, au terme de ce prodigieux développement, nous verrons surgir des prophètes entièrement nouveaux ou une puissante renaissance de pensées et d'idéaux anciens, voire – si rien de tout cela ne se produit – une pétrification [mécanisée], parée d'une sorte de prétention crispée. »

(Max Weber, 1905, p. 250-252)

C'est pourquoi, s'agissant des utopies d'entreprise contemporaines, nous parlerions plus volontiers d'utopies post-managériales. Dans celles-ci, figureraient, selon nous en première place, les entreprises libérées dont il faut savoir gré à Getz et Carney (2009) d'avoir entrepris un premier repérage systématique surtout dans la sphère anglo-saxonne. Sans doute pourrait-on également affecter à cet ensemble, les entreprises démocratiques (Fenton, 2002) ou relevant de courants humanistes (Horowitz et alii, 2013) hors statut de coopérative. Mais il est vrai que dans le passé, ceux-ci furent plus souvent associés au seul enrichissement des tâches et, pour cela, considérés davantage comme un aménagement du modèle dominant plutôt que sa contestation (ô Octave Gélienier !). On trouverait également tout un courant de pensée nourricier procédant de l'innovation managériale (Birkinshaw *et alii.*, 2008 ; Hamel, 2006, 2009, 2011) et plus particulièrement du « servant leadership » (le leadership de service aux collaborateurs). Cette doctrine, apparemment minimaliste, promue à la fin des années 1970 par Greenleaf, praticien des ressources humaines de la société américaine ATT (Frick, 2004), n'en dispose pas moins d'une longue lignée d'études empiriques, avec leurs batteries d'échelles de mesure, mais également de réalisations concrètes et pratiquantes, pourvoyeuses en retour de « principes d'action » pour une extension positivement contagieuse (Belet, 2013). Elle possède même aujourd'hui ses certifications, et ses cabinets conseil spécialisés. On cite ainsi dans la littérature américaine et européenne (Carlzon, 2006), l'exemple d'entreprises, adeptes de la « pyramide renversée », de la « délégation à rebours » ou de la « subsidiarité à l'envers », particulièrement résilientes en période de crise et dans des secteurs pourtant hautement concurrentiels. Mais comme l'avait déjà noté, non sans une certaine dose d'autodérision, T. Peters, inventeur du concept d'« entreprise libérée », il y a parfois loin entre entreprise libérée et intention managériale innovante, même si la seconde peut s'emboîter dans la première⁷. Ainsi en va-t-il de « l'autocratique délégation de pouvoir » dans certaines entreprises admirées : la décentralisation y coexiste souvent avec un petit centre qui décide de tout (Peters, 1992, p. 419).

Pour en appréhender les contours, deux lignes de front nous paraissent séparer assez nettement, les entreprises libérées ou démocratiques d'avec les entreprises standard ou seulement socialement « innovantes » : tout d'abord la recherche d'une démocratie réelle d'entreprise, c'est-à-dire d'une transformation radicale des rapports sociaux de production qui ne se réduirait pas aux seules formes institutionnalisées de régulation (négociations collectives, institutions représentatives du personnel), c'est-à-dire finalement à la démocratie représentative. Elle incorporerait également des dispositifs de participation directe visant à accroître l'influence opérationnelle des travailleurs sur les décisions prises dans l'entreprise, cette forme de démocratie étant souvent suspectée à cause de son mode d'instauration. Elle se construirait en effet, pour ainsi dire « par le haut », en tous les cas sous l'influence sporadique d'un patronat humaniste ou de managers éclairés, en lieu et place de revendications portées par les travailleurs eux-mêmes, comme ce fut le cas dans la grande tradition des mouvements sociétaires et coopératifs (au XIXe siècle) ou autogestionnaires (dans les années 1970). Ces deux plans de la démocratie d'entreprise – représentative et directe – ne sauraient être pour autant séparés l'un de l'autre : car, pas plus que la démocratie participative ne supprime la démocratie représentative qui lui sert

⁷ Cette difficulté particulière sera abordée dans la quatrième partie de notre propos.

bien souvent de rampe de lancement et de légitimation (Hervé et Brière, 2012, p. 363)⁸, la démocratie « par le haut » ne saurait se passer d'un minimum de démocratie « par le bas ». Ainsi, chez Semco, la valeur démocratique de l'entreprise s'exprime essentiellement par les comités d'usine dument élus, mais, paradoxalement, « lorsqu'il faut prendre des décisions importantes, comme un transfert d'usine, tous les salariés sont appelés [à en discuter] et à voter directement » (Semler, 1993, p. 345).

Une autre ligne de front se situerait selon nous sur la question du travail, centrale dans les entreprises libérées et à peu près absente des normes de la doxa managériale qui déplace au contraire le centre de gravité de l'activité directe et des métiers vers des dispositifs gestionnaires abstraits, conçus et manipulés par des professionnels toujours plus éloignés du travail réel (Dujarier, 2006). C'est donc l'occasion de s'interroger sur les conceptions du travail dans les nouvelles utopies d'entreprise. Car, de même que la majorité des utopies sociales contenaient des utopies entrepreneuriales, la plupart de ces dernières englobent des utopies ergonomiques.

3. Utopies au travail et travail en utopie

Henri Desroche avait sous-titré sur les « utopies ergonomiques » et engrangé une moisson particulièrement « plantureuse et contrastée » (Desroche, 1991, p. 95-96). Soit, en improvisant selon nos propres catégories, quatre grands ensembles de questionnements difficiles à épuiser et pour cela seulement esquissés. Quel capital pour quel travail (3.1) ? Pour quel projet ou quelle performance, moyennant quelles incitations et selon quelles rémunérations (3.2) ? Quelle organisation et quelle division du travail, avec quel contenu d'activité (3.3) ? Enfin, quel gouvernement, c'est-à-dire quelles modalités de management et quel régime politique du travail, autrement dit quels rapports de pouvoir dans l'entreprise, et quelles régulations individuelles et collectives (3.4) ?

Toutes ces questions valent d'être posées et nécessairement traitées ensemble. Car à force d'utopier sur la société ou sur la démocratie industrielle, certains entrepreneurs d'utopies en auraient oublié de réformer le contenu du travail lui-même et son organisation. Tel Godin : « *Alors qu'il innove en matière d'équivalents de la richesse [le logement, l'éducation...], il est plutôt conservateur dans le champ de l'action productive stricto sensu. Quand il touche au noyau dur du travail, le message utopique se heurte à de nombreux obstacles [...] : différenciation au nom de l'efficacité économique entre strates protégées et non protégées du personnel, clôture fatale d'une petite aristocratie du travail sur elle-même, difficulté pour une population ouvrière encore largement illettrée de se saisir pleinement de l'opportunité de basculer du statut de salarié vers celui de producteur capitaliste* » (Lallement, 2009, p. 401-402).

Mais concentrons-nous sur le phénomène des entreprises libérées d'inspiration plutôt internationale (Getz et Carney, 2009 ; Getz, 2012) et sur les deux cas actuellement les plus documentés de la sphère française, la fonderie Favi et le Groupe Hervé Thermique, en attendant observations et forages plus poussés de multiples autres exemples ratissés dans la sphère française (Boiron, Chronoflex, Doublet, Lippi, Mecabor, Techne...).

3.1. Quel capital pour quel travail ?

On pourrait le déplorer, mais la question de la souveraineté économique et politique sur l'entreprise comme bien commun versus propriété privée (appelée aujourd'hui gouvernance), qui constitua une pièce centrale du débat sur l'association capital-travail dans les formes anciennes des utopies d'entreprise, est loin de faire l'objet d'un semblable engouement dans les utopies postmanagériales. En reprenant le schéma tripartite de Jardat (2012), bien plus nombreuses sont les considérations sur le « gouvernement » et « l'exécutif organisationnel », c'est-à-dire sur les styles de management interne et sur la « gouvernementalité », c'est-à-dire les conditions incitatives de l'engagement individuel et collectif (voir plus loin § 3.4). Cependant, sous réserve d'un inventaire plus approfondi sur ce point, certaines constantes sembleraient se dégager d'une investigation documentaire sur les entreprises libérées et post-managériales. Une chose est sûre : la plupart d'entre elles appartiennent à des dirigeants propriétaires ou détenteurs d'une majorité du capital. Mais comme le dit Semler, prototype de l'entrepreneur libérateur, propriétaire de la compagnie brésilienne Semco, entreprise de fabrication et d'ingénierie industrielles : « *Je ne gouverne pas Semco. Je suis propriétaire du capital, pas de*

⁸ C'est en transformant radicalement le mode de fonctionnement des relations professionnelles, en impliquant directement les syndicats, que Rich Teerlink entama dans les années 1980 un « programme de libération » qui devait définitivement sortir l'entreprise Harley Davidson d'un mauvais pas face à la concurrence japonaise (Teerlink & Ozley, 2000).

*l'entreprise. Ayant succédé à mon père, j'essaie de reconstruire la compagnie de façon à ce qu'elle se gouverne elle-même sur la base de trois valeurs-clefs : la participation des salariés, la répartition des bénéfices et un système d'information [notamment financier] ouvert à tous » (Semler, 1994, p. 64). Dans le cas où le capital est ouvert, l'actionnariat est peu dispersé et « patient », plaçant délibérément l'entreprise sur une orbite de long terme et de préservation de l'emploi. Dans l'expérience démocratique du Groupe Hervé Thermique, une entreprise française de génie climatique (1 600 salariés), A. d'Iribarne souligne la nécessité d'une « *logique patrimoniale [...] cohérente avec les requis du modèle* », ce qui veut dire un *capitalisme raisonnable* et « *des apporteurs de capitaux qui acceptent de privilégier des relations à moyen et à long terme* » (Hervé, d'Iribarne et Bourguinat, 2007, p. 184).*

Du côté du travail, il faudrait scruter de plus près les pratiques d'intéressement et de participation, voire de l'actionnariat salarié. En général celles-ci reposent sur une éthique de la transparence financière totale, non sans une formation intensive de tout le personnel, y compris des ouvriers, le partage de l'information allant jusqu'à la connaissance des salaires des cadres et du dirigeant ainsi que l'élaboration d'un management participatif (encadré 2), c'est-à-dire d'une démocratie de délibération qui ne se réduise ni à une démocratie représentative virant parfois à la « monarchie constitutionnelle », ni à la formule coopérative qui se transforme facilement en une oligarchie, une minorité agissante pouvant s'emparer du pouvoir une fois les procédures de vote satisfaites, encore moins à une « démocratie actionnariale » qui n'offre l'égalité du droit de vote qu'aux actionnaires (Hervé et Brière, 2012, p. 321-393)⁹.

Encadré 2

PARTAGER LA RICHESSE CHEZ SEMCO

L'intéressement seul ne crée pas l'implication du personnel

« L'intéressement aux résultats fonctionne habituellement très mal [...]. La vérité, c'est que l'intéressement ne crée pas l'implication du personnel, elle l'exige. Le système ne marche que lorsqu'il vient couronner une politique cohérente de management participatif [« a broad and comprehensive programme of participation »]. Chez Semco, cela ne nous intéresse pas de demander à quelques responsables de décider quel montant attribuer à qui. Nous voulons que ce soit les bénéficiaires qui en prennent la décision. D'accord, mais quels bénéficiaires ? À l'époque, nous avions huit divisions autonomes réparties en quatre usines, produisant des douzaines de produits destinés à trois secteurs économiques différents. Les délais de livraison varient de vingt-quatre heures pour une balance digitale à deux ans pour une biscuiterie clés en main [...] Ce paiement supplémentaire sera-t-il basé sur l'ensemble des bénéfices de la compagnie, sur celui de chaque usine, de chaque division indépendante ou même, pourquoi pas, sur le bénéfice attribuable à chaque cellule de production à l'intérieur d'une division donnée [au risque de creuser des différences entre les salariés] ? »

Les salariés décident d'une répartition égalitaire des bénéfices

« Comme à l'habitude, nous allons ne tenir compte ni de grands principes ni d'antécédents, nous partons de la réalité. Nous allons organiser des réunions dans les ateliers, avec les comités d'usine et avec les responsables syndicaux au cours des dix-huit mois qui vont suivre. [...] Nous négocions donc. En commençant par le bénéfice total de Semco, c'est-à-dire les recettes moins les dépenses. Nous tombons ensuite d'accord sur la nécessité d'en déduire 40 % pour les impôts, 25 % pour les dividendes à verser aux actionnaires, et 12 % à réinvestir sous forme d'autofinancement : c'est le minimum si l'on veut que l'entreprise continue à prospérer. Cela nous laisse 23 % [...] Finalement les salariés décident que le plan de partage des résultats Semco (dit SemcoPar) fonctionnera de la manière suivante : tous les trimestres, on calcule le bénéfice de chaque division autonome et 23 % de cette somme est versée à son personnel [...] Ce que devient cet argent, c'est aux salariés de le déterminer. Ils peuvent le répartir par tête, ou bien tenir compte de l'ancienneté, du salaire, ou d'autres critères. Ou encore l'utiliser autrement, comme par exemple consentir des prêts pour l'achat d'une maison, plutôt que de le distribuer. Quoi qu'ils décident, cela ne s'applique qu'au trimestre en question. Trois mois plus tard, on repart à zéro. Du moins en théorie. En réalité, toutes les divisions ont toujours pratiqué une répartition régulière, en donnant la même somme à tout le monde. »

(Semler, 1993, édition française, p. 151-157)

Une conviction rassemble ces auteurs et praticiens de l'entreprise : le fait que la démocratie politique s'arrête aux portes de l'entreprise et que les salariés acceptent de se soumettre au pouvoir discrétionnaire de leurs dirigeants n'est pas une fatalité. Dès lors, comment rétablir le travailleur, y compris non détenteur du capital, dans sa citoyenneté ? Réponse dans le groupe Hervé, chez Semco ou Favi : en disséminant le pouvoir

⁹ En s'appuyant sur le fonctionnement du Groupe Hervé, les deux auteurs mettent en question le faux nez de certaines entreprises qui « font du participatif » limité à des procédures de consultation avant la prise de décision hiérarchique. « *La démocratie [d'entreprise], à proprement parler, commence quand il y a non seulement consultation, mais concertation : quand les décisions sont prises de concert entre salariés et dirigeants* » (Brière, 2011).

et en libérant les capacités (intra-)entrepreneuriales de tous... quitte à transformer chacun des salariés en futur dirigeant propriétaire.

3.2. Pour quel projet et performance et avec quelles incitations et rémunérations ?

Plus que toutes les autres, les entreprises libérées sont des organisations fortement finalisées, assimilables sur ce point aux configurations « missionnaires » de H. Mintzberg (1990, chap. 12) ou « valorielles » de Pichault et Nizet (2000). De ce point de vue, elles supposent un fort engagement de la part des salariés qui ont une conception vocationnelle de leur travail et carburent aux idéaux. C'est ce qui les assimile à des petites utopies car, à rebours de ceux qui proclament la « fin des idéologies », ces formes d'entreprise réhabilitent la force des « croyances idéalistes », ou de la « spiritualité sans Dieu » (Lacroix, 2007), en tous cas de convictions fortes capables de soutenir l'action collective (Guillebaud, 2005 ; Bouveresse, 2007).

Ainsi, Bob Koski, fondateur de Sun Hydraulics, fabricant de valves hydrauliques à haute performance installé en Floride, insiste-t-il sur la prévalence des actifs « soft » sur le « hard », c'est-à-dire des principes philosophiques sur les actifs matériels ou les projections financières et commerciales, pour mobiliser et cimenter le corps social de l'entreprise. Chez Favi (Fonderie des Ateliers du Vimeu) aussi, « *les valeurs importent bien plus que la multiplication des règles et le contrôle de leur observation formelle* » (Zobrist, 2008c, p. 40), et J.-F. Zobrist recommande de « *privilégier l'onirique* » (ibid., p. 42). Il manie ainsi en permanence la dichotomie entre les entreprises traditionnelles qui prétendent stimuler les salariés en les focalisant sur le « comment » (obsession du chiffre et des indicateurs, prolifération des strates hiérarchiques de contrôle...), en leur faisant oublier leur mission ou en étouffant les idées créatrices, aux entreprises « pour quoi » et « pour qui », pourvoyeuses de sens, où les salariés, définitivement libérés des chefs et de leurs prescriptions, décident par eux-mêmes des moyens à mettre en œuvre : « *Je m'amusais à tracer un autre organigramme dans lequel on considérerait que l'homme est bon* » (Zobrist, 2008a, p. 35). Mais cette conception finalisée n'a presque rien à voir avec les organisations managériales « orientées projet » qui fonctionnent de façon séquentielle (Aurégan, Joffre, 2004 ; Trouvé, 2006 ; Lapayre, 2010). Car ici, il convient que la mission soit partagée, installée de façon permanente et suffisamment ambitieuse, analogue à « *un impératif moral* » dit G. Hamel. Or « *un impératif moral n'est pas quelque chose que l'on invente pour en obtenir davantage de son personnel. Pour qu'il soit ressenti comme authentique, il faut que ce soit une fin, pas un moyen* » (Hamel, 2008, p. 58).

On comprendra dès lors que les entreprises libérées privilégient les motivations internes, liées à la signification du travail, laissant les incitations externes, les primes et les rémunérations individualisées aux entreprises traditionnelles, car ces dernières sont le plus souvent désincitatives (Beauvallet, 2009). C'est ce qui expliquerait que la plupart d'entre elles pratiquent peu les stimulants financiers, les réduisent à des redistributions égalitaires (Hervé, Favi) ou les font dépendre de règles édictées par les salariés eux-mêmes (Semler). Chez Hervé, par exemple, « *seule une prime sur la base du « collectif entreprise » est calculée et répartie également pour tous [...] il n'y a pas mise en concurrence des salariés les uns avec les autres [...] L'hypothèse faite ici est que l'intériorisation des normes du modèle, associée au contrôle social du "collectif", est autrement plus efficace pour faire respecter ces normes que "la carotte et le bâton"* (Hervé et alii., 2007, p. 144). À la Favi, « *personne n'a de primes individuelles sur résultat [...] Nous prenons 7 % du cash-flow que nous nous partageons à égalité, au centime près, directeur général comme ouvrier. Avec la participation, les bonnes années, cela fait, pour les ouvriers, dix-huit mois de salaire* » (Zobrist, 2012, p. 7). Quant à l'entreprise Lippi, fabricant français de clôture, elle ne distribue pas non plus de primes individuelles : « *Si l'on fait confiance aux gens, on n'a pas besoin d'agiter des carottes, d'autant que la corrélation prime/réussite nous apparaît de plus en plus compliquée à établir. La vraie variable, c'est l'intéressement [collectif] en fonction des résultats* » (Lippi, 2011).

Troisième point : dans la grande tradition des utopies au travail ou du travail en utopie, les nouvelles entreprises libérées partagent également une conception eudémoniste, voire euphorisante du travail. En effet, à l'exception sans doute de J.-B. Godin, qui substitua à la théorie de l'activité « attrayante » et « passionnée » de Ch. Fourier, une morale austère et désenchantée du travail (Lallement, 2009, p. 387), la liste est longue des dirigeants libérateurs qui associèrent performance économique et qualité de vie au travail. Adriano Olivetti ne fut pas l'un des moindres, qui implanta dans les années 1950 une nouvelle usine au bord de la méditerranée, conçue par l'un des plus grands architectes de son temps, N. Luigi, afin que les ouvriers pussent produire les plus belles machines à écrire du monde dans un cadre enchanteur. Dans le grand discours lyrique qu'il prononce à l'occasion de l'inauguration, il promet à ceux-ci « *une vie plus digne d'être vécue* » (« *una vita più degna di essere vissuta* »), dans cette « *fabrique à la mesure de l'homme* », loin des grandes concentrations urbaines et usinières du Nord, et appelle de ses vœux une « *joie tranquille* », non sans avoir fait l'apologie des « *salaires élevés [...] une idée [qui lui était] chère* » : « *Nous avons, dit-il, édifié cette usine dans le plus beau golfe du monde, afin que la beauté et le confort pénètrent dans le travail de tous les jours. Nous avons voulu ainsi que la nature accompagne la vie dans l'usine* » (A. Olivetti, 1955). De même Zobrist répète-t-il qu'« *il*

n'y a pas de performance sans bonheur au lieu de chercher la performance par la structure » (2008b, p. 20). D'où un effort intense pour concilier autant que faire se peut, vie au travail et temps sociaux.

3.3. Quelle organisation, quelle division et quelles conditions du travail ?

C'est, avec les modes de management, sur le plan organisationnel que les nouvelles utopies d'entreprise se différencient le plus des entreprises gérées selon les canons de la doxa managériale dominante. Autrement dit, et parmi d'autres dimensions possibles : quelles formes de coordination interne et externe ? Selon quelle division (technique et sociale) du travail ? Suivant quelles conditions et quelle durée de travail ?

Mintzberg l'avait bien vu avec ses « organisations missionnaires » : chaque fois que les finalités et la vision prévalent sur les moyens ou les opérations, il faut s'attendre à ce que la définition des postes y soit plus ou moins floue, les qualifications et la hiérarchie formelles réduites à leur portion congrue, les règles et les procédures rationnelles les moins encombrantes possibles pour laisser place à l'intériorisation des normes et à la confiance (1990, p. 332). De fait, chez tous les entrepreneurs d'utopie rencontrés, on noterait d'abord une méfiance quasi unanime à l'égard de la planification stratégique au bénéfice d'une « vision » simple, largement diffusée et sans cesse répétée, mais dont l'élaboration n'est surtout pas réservée aux comités de direction. Ainsi, adepte des « *structures molles et floues [qui] laissent des chances au hasard* », seules garantes de pro-activité dans un monde incertain, Zobrist résume : « *Les plus grands gains de productivité que nous avons faits résultent très souvent d'une réflexion faite par hasard par un opérateur de production* » (2008b, p. 30). Pour Bill Gore, fondateur de la célèbre firme Gore-Tex, il n'en allait pas autrement, lui qui avait retenu de la firme Dupont, l'idée de l'open innovation dont la logique n'avait toutefois pas été poussée jusqu'au bout par le mastodonte : c'est bien parce que tous les travailleurs – et pas seulement les services de recherche-développement – disposent d'une importante autonomie, qu'ils peuvent créer tous azimuts : c'est en expérimentant ainsi spontanément sur une matière chimique (le PTFE) que furent créés le tissu technique respirant, puis les cordes de guitare les plus recherchées (Elixir) et les fils dentaires (Getz et Carney, 2009). Chez Gore-Tex, comme chez Semco ou encore Harley Davidson, les travailleurs ne sont pas recrutés sur un poste, ni sur un emploi, mais sur des « engagements ». Très vite, dans une organisation déhiérarchisée (Hervé) où l'on a « fait sauter tous les nœuds de pouvoir » (Favi), ils ont la possibilité de définir eux-mêmes leur rôle dans l'entreprise et, en vitesse de croisière, de développer des projets autour de groupes d'affinité, voire des unités nouvelles autosuffisantes dédiées à l'innovation, à la qualité ou à l'amélioration (ibid., p. 143). Pas étonnant ainsi que chez Semco, on ne sache jamais combien de sites constituent le réseau, encore moins le nombre exact de salariés qui peuvent prendre leur autonomie et revenir dans l'entreprise au gré de leurs projets. Dans certains cas, comme chez Sea Smoke Cellar, un vignoble de renommée mondiale, créé en 1997 par Bob Davids, entrepreneur d'utopie récidiviste, les salariés sont libres non seulement d'agir, mais de contester les grands virages stratégiques, à un moment où il est encore temps de s'engager dans une autre voie ! (Gertz et Carney, 2009). On pourrait largement deviser sur une conviction des entreprises libérées : dans les équipes de travail à géométrie variable qui désignent leur propre leader, il existerait une sorte d'optimum d'interactivité nécessaire : de 20 à 50 personnes dans les « mini-usines » chez Favi, chacune dédiée à un produit et un client et dotée de ses activités support, 150 dans les « groupes naturels » chez Gore-Tex ou les « équipes autogérées » chez Harley Davidson et à peine une douzaine dans le Groupe Hervé¹⁰. Au-delà, on assisterait à un « effondrement de la coopération, [il deviendrait] indispensable d'imposer des règles, des procédures et d'autres mesures de ce genre qui dictent la façon dont la coopération doit se faire » (Bill Gore cité par Getz et Carney, 2009, p. 124). Mais nous sommes loin des 1 600 sociétaires recommandés par Fourier, seule garantie pour doser savamment les passions dans un phalanstère « chimiquement parfait ».

Grâce à un tel mode de fonctionnement, l'organisation gagne en fluidité. Mais même si un joyeux désordre semble s'ensuivre, ce n'est pas pour autant « l'anarchie » tant redoutée par les détracteurs de ces expériences. Car la liberté des travailleurs est « maintenue sur les rails » (Getz et Carney, 2009, p. 100) par la force de la vision collective et les contrôles coûteux sont avantageusement remplacés par des mécanismes puissants d'autodiscipline et de la régulation sociale. D'où l'invocation récurrente de deux éléments, de combinaisons et de poids différents selon les entreprises, pour tenir ensemble les acteurs dans les collectifs de travail libérés : la confiance mutuelle comme valeur indépassable et l'idée d'entreprise comme communauté. Si la seconde marqua profondément les anciennes utopies d'entreprise jusqu'à l'ère moderne, A. Olivetti jouant ici encore le rôle de passeur (Trouvé, 2005, 2007), la première semble davantage correspondre à un moment post-ma-

¹⁰ « *Les grosses entreprises centralisées favorisent l'aliénation. Nous sommes convaincus que les gens n'atteignent le summum de leur potentiel que lorsqu'ils connaissent presque tous ceux avec qui ils travaillent, ce qui correspond généralement à un groupe n'excédant pas cent cinquante collègues. Quand nos divisions dépassent cette taille, nous les scindons* » (Semler, 1993, p. 350 et chap. 15).

nagériel. Mais dans les deux cas, il s'agit de retrouver derrière ou au-delà de l'ordre dominant contesté, des modes de fonctionnement collectif nostalgiquement pré-sociétaires (Bessire et Mesure, 2009 ; Cohendet et Diani, 2003) ou pro-activement tournés vers de nouvelles formes de régulation visant à dépasser l'excès de rationalisation gestionnaire par une culture de la confiance. Ainsi, pour Zobrist, les rapports de confiance « *rapportent plus que le contrôle* » et pour Semler « *l'autogestion permet de limiter le nombre de gestionnaires* » (Encadré 3).

Encadré 3 **LA CULTURE DE LA CONFIANCE**

« L'une des premières choses que j'ai faites à Semco a été d'éliminer les procédures. Les entreprises sont toutes encombrées de manuels qui constituent de véritables bibles, certaines étant aussi volumineuses que l'Encyclopedia Universalis. Est-ce vraiment indispensable ? Cela crée des rigidités et décourage la créativité [...] Nombre d'entreprises ont des départements entiers qui produisent des montagnes de paperasses pour contrôler, autant que faire se peut, leur personnel. Prenons le cas des voyages. Des consignes précisent combien il est permis de dépenser dans toutes les situations possibles et imaginables. Chez Semco, nous souhaitons que nos collaborateurs en déplacement vivent de la même façon que s'ils payaient avec leur argent personnel. Nous n'avons ni service spécial, ni directives, ni audits. Si nous craignons de les laisser opter entre première classe, classe affaires, ou classe touriste, entre un hôtel de cinq, quatre, trois ou deux étoiles, quel sens cela a-t-il de les envoyer nous représenter à l'étranger ? Nous faisons une confiance absolue à nos employés ».

(Semler, 1993, p. 18-19)

On comprend dès lors que l'organisation dans sa structure formelle et ses dispositifs de contrôle, fasse l'objet dans toutes les entreprises libérées d'un amaigrissement drastique, parfois d'ailleurs aux dépens des effectifs de cadres dirigeants ou intermédiaires (encadré 4).

Quant au temps de travail, il est souvent autodéterminé, moyennant ajustements et réglages mutuels dans le micro-espace d'activité. Mais sur ce point, toutes les entreprises libérées ne vont pas aussi loin que Semco. Dans celle-ci en effet, les employés et ouvriers décident de leurs propres horaires car « donner aux salariés la possibilité d'être maîtres de leur temps permet de garder une force de travail inspirée » (Semler, 2004). De même les cadres, quand ils n'ont pas été précipités sans ménagement hors de l'entreprise sauf à montrer leur utilité, peuvent rester chez eux s'ils considèrent y être plus productifs.

3.4. Quel gouvernement et quelle politique du travail ?

Nous ne ferons ici qu'esquisser quelques pistes, en rappelant tout d'abord que, quel que soit le degré de socialisation du pouvoir qu'ils consentent, les entrepreneurs d'utopies sont et furent avant tout des « entrepreneurs de morale » ou, comme le disait M. Weber, des « porteurs sociaux », seuls capables d'orienter l'action, dans des contextes sociaux bien particuliers (Kalberg, 2010, p. 172 et sq.). C'est ce qui expliquerait qu'au-delà de certaines caractéristiques communes privilégiées dans notre propos, les entrepreneurs d'utopie n'en empruntent pas moins des voies très différentes pour réaliser leurs « programmes de libération » (Getz et Carney, 2009). Tous cependant rejettent les relations hiérarchiques parce qu'elles sont non seulement porteuses de coûts cachés, mais également sources de démotivation. Elles consistent en effet le plus souvent, comme le dit Gordon Forward, directeur de Chaparral Steel, à « manager pour les 3 % de salariés dissidents » en imposant à tous les autres des procédures de contrôle qui gonflent de façon exorbitante les frais généraux (Getz et Carney, 2009). D'où le rejet des organigrammes, à peu près absents de toutes les entreprises libérées observées. Chez eux, pas d'autonomie contrôlée non plus, à l'inverse de beaucoup d'entreprises « socialement innovantes » ou qui prétendent appliquer les préceptes de l'empowerment sans en tirer toutes les conséquences, c'est-à-dire sans transformer radicalement les rapports sociaux de production (Hamel, Breen, 2007). Mais contrairement aux grandes chevauchées anticapitalistes des utopies sociales fondatrices, les entreprises libérées procèdent par avancées modestes et parfois laborieuses. Par ailleurs, tandis que les premières firent le plus souvent prévaloir les régulations collectives au risque d'un contrôle social totalitaire (Cabet, Godin), les utopies post-modernes cultivent les projets individuels au prix, sinon d'une résurgence des conduites opportunistes ou de passer clandestin, du moins de la recherche de compromis à élaborer et toujours à reconstruire. « *Avec humilité laissons faire ceux qui font et qui savent, proclame Zobrist, [...] apportons leur assistance, s'ils le réclament mais seulement s'ils le réclament* ». D'où l'idée d'instaurer un « environnement nourricier » (R.

Townsend) qui traite les gens en égaux, en lieu et place des petits chefs. Dans le groupe Hervé, cela s'appelle la « déhiérarchisation » qui n'exclut pas les règles de l'action collective, car « *quand une personne devient autonome et proactive, elle ne tarde pas à se rendre compte que, pour atteindre ses objectifs et déplacer des montagnes, il vaut mieux travailler à plusieurs que tout seul* » (Hervé et alii, 2007, p. 43 et sq.). D'où également, « la désacralisation du pouvoir », chère à M. Hervé (ibid.). Dans les exemples limite de la Favi ou de Sea Smoke Cellars, lointaines héritières du grand inspirateur des entreprises libérées que fut Peter Townsend (1970), « *le PDG lui-même est un porteur d'eau pour qui aucune tâche n'est insignifiante si elle permet aux autres d'atteindre leurs objectifs* » (Zobrist), de même, « *la qualité indispensable d'un leader est de savoir se subordonner à ses salariés* » (Bob Davids, créateur de Sea Smoke Cellars).

Encadré 4

UN ENTREPRENEUR QUI « PENSE À CÔTÉ »

Quand J.-F. Zobrist prend la direction de l'entreprise Favi en 1983, il supprime les clés du magasin de fournitures, la fouille du personnel, la pointeuse et les primes. Il démantèle par ailleurs la structure d'encadrement sans expulser les cadres mais en leur donnant la possibilité de choisir eux-mêmes leur reconversion interne. Car il a retenu la leçon de D. McGregor : « *Dans un processus de changement, il faut proposer aux individus le plus grand nombre d'échappatoires possibles afin qu'ils ne soient pas enfermés et qu'ils puissent rejeter les idées et les conséquences qui les menacent* » (cité in Getz et Carney, 2009, p. 155). Avec un effectif de 600 personnes, l'entreprise n'a ni service du personnel, ni de planning, ni de lancement, de l'ordonnancement, des méthodes ou des achats. Pas de chef d'équipe non plus, de chef d'atelier, de chef de service, de chef de fabrication ou de directeur technique (Zobrist, 2008a, p. 4).

« **Le bonheur du contrôleur fait le malheur de l'ouvrier** »

« [...] *La confiance ne se négocie pas. Ou elle est totale, et il n'y a plus de contrôles, ou on laisse en place des structures de contrôle et elle n'existe pas. La mère de famille soucieuse, dont l'enfant est malade, comment la rendre heureuse, donc performante ? D'abord en la laissant en paix, libre de s'organiser à sa convenance, de changer de machine ou d'équipe si elle le souhaite* ».

« **C'est celui qui fait qui sait** »

« [...] *Comme les commerciaux ont leur bureau au milieu des machines, dès le démarrage d'une nouvelle affaire, ils prennent avec eux un ouvrier qui participe aux négociations avec le client. Je considère en effet que les ouvriers sont mes seuls experts en productivité et, qu'à ce titre, ce sont eux qui sont le plus en mesure de savoir si une demande de réduction de prix est réaliste ou pas. On parle alors de pièces à l'heure ou d'effectifs, ce qui est très concret et déstabilisant pour un acheteur classique, uniquement préoccupé de pourcentages abstraits* ».

[...] *En interne, l'unité de mesure d'une affaire, ce n'est pas le chiffre d'affaires mais le nombre d'emplois qu'elle génère et ce sont donc les ouvriers eux-mêmes qui définissent la cadence qu'il leur faudra tenir. Comme ils sont partie prenante de l'étude depuis le début, épaulés par le bureau d'études, le leader et le commercial, ce sont eux qui définissent le nouveau process et eux aussi qui vont réceptionner les machines nécessaires, où que ce soit dans le monde, y compris au Japon. Seul un ouvrier est capable de dire : « Ce bouton-là, je le veux ici et pas ailleurs ». Lui seul passe huit heures par jour sur sa machine et seul le commercial avec qui il collabore saura choisir son fournisseur de composants et en négocier les prix* ».

(J.-F. Zobrist, 2012)

...et les résultats sont au rendez-vous

L'entreprise Favi est leader européen sur plusieurs de ses spécialités. En 30 ans, elle n'a jamais dérogé à ses principes fondateurs : le respect absolu des délais, de la qualité et la stabilité de ses prix. 84 % de ses salariés sont désormais des productifs directs qui ont des contacts directs avec les clients. Elle fournit 60 % du marché automobile européen en fourchettes de boîte de vitesse et exporte en Chine.

Mais dans un tel contexte de démocratie directe ou participative, que devient alors l'action syndicale ? N'est-elle pas menacée par la dissémination des pouvoirs (Hervé et alii, 2007, p. 77) ? L'histoire du redressement de Harley Davidson face à l'offensive des motos japonaises est à ce titre éclairant (Teerlink et Ozley, 2000). Quand Rich Teerlink reprend en 1981 les rênes de l'entreprise implantée à Telluride, vieille ville minière marquée historiquement par des conflits du travail sanglants, celle-ci est au bord du gouffre. Patiemment et en jouant sur le différentiel de climat social avec d'autres sites plus favorables, il entame alors le lent retissage des liens avec les partenaires sociaux : plans de participation aux bénéfices, démontage des structures trop rigides, concertation à tous les niveaux et de façon montante pour reconstruire une « vision de l'avenir idéal », etc. Dans ce processus, pourtant collectif, « *obnubilé par la nécessité de recréer des relations authentiques avec les*

syndicats, Teerlink en oubliera les cadres intermédiaires et le personnel administratif » (Getz et Carney, 2009, p. 139). Mais qu'importe : le renouveau de Harley Davidson fut en son temps l'un des plus spectaculaires de l'industrie nord-américaine que Teerlink attribuait moins au Total Quality Management qu'au dépassement de la crise sociale et à la liberté dont disposaient désormais ses salariés de base pour prendre les mesures qui leur paraissaient les plus judicieuses. En 1999, quand il se retire, l'entreprise dégage des marges bénéficiaires de 30 % : « *Des résultats plus courants dans les sociétés de logiciels que dans l'industrie manufacturière* » (Getz et Carney, *ibid.*). On aurait tort de croire au caractère exceptionnel de cet exemple, car contrairement aux utopies sociales où le travail fut bien souvent un espace artificieusement pacifié (Fourier, Godin, et même le complexe de Mondragòn), les entreprises libérées ne sont pas exemptes de conflits, de crises ou de tensions. À en croire Semler, c'est même ce qui les renforce car ils mettent à l'épreuve la sincérité des dirigeants (1993, chap. 10). Mais d'une certaine façon, par les problématiques qu'elles soulèvent, elles mettent au jour la dimension éminemment politique du travail – comme lieu possible de domination –, bien souvent refoulée (Ferrerias, 2007).

4. Storytelling et/ou enquêtes sociologiques

À travers cette succession de tableaux sur le travail en utopie d'entreprise, et faute d'un espace plus imposant, nous nous sommes demandé comment les utopies d'entreprise s'affrontent à l'épreuve de la réalité en interrogeant pas seulement leur pertinence économique, mais également leur consistance et leur persistance en tant que corps social. Une autre épreuve autrement plus redoutable attend, cette fois-ci, l'observateur : comment faire pour que l'enthousiasme et la ferveur du chercheur à l'égard des entreprises libérées, ne vienne pas à l'apologie sans limite ? Comment faire pour que les convictions débordantes des secondes ne contaminent pas la nécessaire « neutralité axiologique » du premier ? Et tout d'abord peut-on s'en tenir à la narration patronale, au risque d'entretenir une illusion¹¹ sur la conformité entre les convictions qu'elle véhicule et les réalités pratiques auxquelles elle renvoie et que le chercheur a précisément pour rôle de révéler ? Ne se condamne-t-on pas dès lors à confondre storytelling et réflexivité sociologique ? Comment dès lors aborder les utopies d'entreprise ? Cet ensemble de questions qui pourraient a priori s'appliquer à toutes les disciplines du management se posent avec d'autant plus d'acuité dans le domaine des utopies entrepreneuriales. Car, tandis que les premières s'astreignent au repérage des best practices dans le flux de la réalité, les secondes se confrontent à la réalisation des idéaux en transformant le possible en probable. Un tel domaine, relèverait, selon nous, d'un champ encore inexploré que nous appellerons l'utopologie, discipline qui se donnerait pour objet l'examen scientifique des utopies réalisées.

4.1. Ne pas tuer la poule aux œufs d'or des récits

Au premier abord, tout nous inclinerait à opposer radicalement la mise en discours de l'expérience managériale, qui est le produit d'un investissement, d'un engagement intéressé dans le monde pratique, à l'impératif de dégageant, de mise à distance théorique et critique, qu'exigeraient les sociologues passés maîtres dans l'art du soupçon (Boudon, 2012, p. 284). De ce point de vue, les documents examinés ici sur les entreprises utopiques, relèveraient du storytelling, c'est-à-dire de la capacité à « raconter des histoires » (Salmon, 2007). Nous en retrouverions de fait tous les ingrédients : de la récitation de soi aux paraboles alignées par Zobrist, des récits héroïques aux leçons édifiantes composées par Semler, des anecdotes aux success stories rapportées par Getz et Carney, jusqu'à la forme singulièrement plus argumentative empruntée par M. Hervé.

Mais on aurait tort de réduire le storytelling des entreprises récitantes à ses effets de formatage et de communication interne et externe. Car, tout comme dans les entreprises traditionnelles, les fonctions du récit utopique sont multiples et ambivalentes et pourraient, à elles seules, constituer un objet d'étude. Vecteur de signification dans les organisations (Weick, 1995), le récit assurerait ainsi un rôle dans la construction de l'identité collective. Tout autant qu'une « police des conduites » ou « une école de l'obéissance », il pourrait être aussi un « moyen de transmettre des connaissances », un « facteur d'apprentissage et d'innovation », « un catalyseur de changement » (Salmon, 2007, p. 102). De plus, poussant à l'action, il servirait à « injecter de nouveaux cadres de pensée » (Chanal, Tannery, 2005, p. 182) et à inventer de nouveaux modes d'action, les récits d'utopies entrepreneuriales étant sur ce point plus disposés à interroger ce qui semble aller de soi que les récits d'entreprises ordinaires, toute la question étant, dans ce cas de figure, de savoir si les principes d'action prescrits par les leaders libérateurs, cultivent les bifurcations (Chanal, Tannery, *ibid.*) et maintiennent

¹¹ Avec P. Bourdieu, on entendra par illusion tout rapport enchanté à la réalité.

suffisamment ouvert l'espace des possibles. Mais après tout, le récit ne fait-il pas partie intégrante des cultures d'entreprise ? Et une part au moins du management lui-même ne résiderait-elle pas dans l'activité discursive ou dans les « investissements de forme » ? D'autre part, les histoires de management ne sont-elles pas la plupart du temps mythiques (March, 1999, p. 6) ? Enfin, ne conviendrait-il pas d'accorder un surplus de réflexivité chez les entrepreneurs d'utopie, dû à leur extériorité par rapport au mainstream et à l'obligation d'autojustification qui en découle ? De sorte qu'il ne faudrait pas tuer la poule aux œufs d'or du récit au bénéfice exclusif du soupçon, sous condition toutefois de renforcer parallèlement le contrôle des démarches d'objectivation mises en place par le chercheur. C'est en ce sens qu'il conviendrait, selon nous, d'orienter les futures études utopologiques. Trois domaines pourraient ici être rapidement soulignés : le souci de triangulation, l'immersion totale et l'analyse documentaire.

4.2. Renforcer la triangulation

Parallèlement aux enquêtes de terrain ou aux autobiographies, généralement exclusivement recueillies auprès des leaders, il conviendrait de s'assurer d'une meilleure triangulation¹² des données, notamment en augmentant et en diversifiant le nombre des personnes enquêtées, en multipliant les sources d'information dans le temps et dans l'espace (documentaires, longitudinales), les cadres théoriques et méthodologiques (gestionnaire/sociologique, quantitatifs/qualitatifs), sur chacune des entreprises. Or force est de constater que, dans la plupart des cas cités plus haut, cette multiplication des techniques de recueil de données fait aujourd'hui défaut, exposant ainsi les chercheurs à des biais considérables. Il est ainsi curieux que l'observation directe, les entretiens auprès des salariés (actuels, anciens, les « ex », les « in » et les « out ») et des partis prenantes ainsi que les « contre-récits » (Salmon), ne soient pas plus souvent associés au recueil des récits patronaux. Or, « *comment les employés reçoivent-ils les histoires de la direction ? Sont-elles acceptées en l'état ou contestées, mal interprétées ou encore modifiées ? [...] Quel genre de récit est le plus approprié selon les groupes et les circonstances ?* » (Giroux, Marroquin, 2005, p. 30). En retour, que faire des narrations des employés ? « *Sont-elles sollicitées, écoutées, prises en compte ?* ». Ce sont à peu près les questions posées par M. Hervé lorsqu'il décide de faire entrer un équipe de chercheurs dans son entreprise : « *Il existe, reconnaît-il, un écart souvent considérable entre la façon dont on se représente sa propre expérience et la façon dont elle est vue sur le terrain ou par d'autres observateurs. C'est pourquoi j'ai souhaité soumettre mon point de vue à d'autres et vérifier, à travers la contradiction, que ma théorie et la façon dont je l'ai mise en pratique tiennent la route* » (Hervé et alii, 2007, p. 14). Peu importe ici, si la théorie a précédé la mise en œuvre ou si, à l'inverse, l'action a suscité la théorie, car le chassé-croisé entre les deux registres est traditionnellement inextricable (Trouvé, 2005, p. 5). D'ailleurs, en se penchant sur le cas Hervé et en se gardant de vouloir piéger à tout coup l'intention managériale dans les ratés de sa mise en œuvre, les chercheurs montrent que les deux plans ne se contredisent pas en bloc, mais que, sollicités alternativement, ils facilitent la production de savoir sur ce qui fonctionne et ne fonctionne pas, sur les facteurs locaux de succès ou de dysfonctionnement, voire sur la transférabilité du modèle. Mais cet appel à un plus grand pluralisme théorique et instrumental dans l'approche du terrain, ne devrait pas nous faire oublier le potentiel des ressources documentaires et archivistiques.

4.3. L'analyse documentaire de première ou de deuxième main

C'est un fait largement établi, même parmi les plus anti-intellectualistes d'entre eux (Zobrist par exemple) : à côté de leur oralité effervescente, les entrepreneurs d'utopie écrivent beaucoup, et pas seulement sur leur expérience d'entreprise mais dans le domaine de la philosophie sociale et politique. C'est là d'ailleurs leur marque de fabrique. Déjà, R. Owen fut un plumeur respectable. E. Cabet et J.-B. Godin excipèrent d'une bibliographie copieuse. Plus près de nous, A. Olivetti marqua la vie intellectuelle, politique et sociale de son temps, beaucoup plus qu'il n'influença les milieux patronaux, toujours réticents face à son exigence de démocratie dans tous les registres de la société. On lui doit ainsi de nombreux ouvrages, la création d'une revue et d'une maison d'édition, adonnés à l'industrie certes, mais aussi à l'architecture, l'urbanisme ou l'esthétique, et reliés entre eux par le fil conducteur de la notion de comunità (Olivetti, 1946, 1960). Il en serait de même des pères fondateurs du complexe coopératif de Mondragòn et pas seulement du très pascalien José Maria Arizmendiarieta (1999), l'initiateur, et les quinze volumes de ses œuvres complètes, mais également de ses descendances intellectuelles prolifiques (par ex. Azurmendi, 1992 ; Ormaetxea, 1997). Nous l'avons vu, la récolte sur les entreprises libérées actuelles ne serait pas moins abondante. Mais à l'exception sans doute de M. Hervé dont les ambitions théoriques tranchent sur le périmètre plus modestement managérial de ses

¹² On entendra ici par « triangulation » toute stratégie de recherche visant à « *superposer et à combiner plusieurs techniques de recueil de données afin de compenser le biais inhérent à chacune d'entre elles. La stratégie permet également de vérifier la justesse et la stabilité des résultats produits* » (Mucchielli, 1996, p. 261).

contemporains (Hervé et alii, 2007 ; Hervé et Brière, 2012), il faut bien souvent se contenter de témoignages de seconde main ou de formalisations disséminées dans des colloques, thèses ou revues de dialogue entre chercheurs et praticiens (*Futuribles, Harvard Business Review, Sloan Management Review...*).

Sur ce point, les archives historiographiques vouées aux expériences les plus lointaines seraient paradoxalement plus plantureuses et plus précises, avec leurs relevés méticuleux en eaux profondes. L'expérience de l'Icarie d'E. Cabet qui débute en 1848 en fournit le prototype, avec les innombrables écrits d'E. Cabet lui-même, ses témoins exaltés et ses contre-témoins désenchantés, ses observateurs de première main et ceux de deuxième main (Crétinon et Lacour, 1855, rééd. par Rude 1952 ; Francis et Gonthier, 1983), sans oublier les forages intensifs de son historien indépassable, Jules Prudhommeaux (1907), ainsi que les fouilles successives dont elle fit l'objet pour servir à l'épopée du socialisme et du communisme (notamment chez Ch. Gide). Tout semble en effet présent dans ce vertigineux gisement documentaire : depuis les protocoles les plus détaillés des prises de décision et des débats en réunion, jusqu'à l'organisation et les disciplines du travail, en passant par les politiques de rémunération égalitaire, les controverses qu'elles suscitent en même temps que les contestations sur le leadership de Cabet. Il en irait de même pour l'expérience de R. Owen à New Lanark (Écosse) au début du XIXe siècle, puis à New Harmony (Indiana) et sa fondation d'une bourse du travail à Londres. Plus récemment, dans son approche sociohistorique du Familistère de Guise, M. Lallement a confirmé de brillante façon la fécondité de cette démarche archivistique. Moyennant l'évitement de « quelques pièges » il argumente, lui aussi, sur la validité sociologique du « *prisme biographique [...] tant il est vrai que l'expérience individuelle [celle de Godin en l'espèce] est un fil d'Ariane qui mène rapidement vers des pratiques et des représentations collectivement partagées* » (2009, p. 22). Encore faut-il analyser « *la parole et l'action de Godin en contexte* » et savoir démêler « *ce qui revient en propre au fondateur* » [de l'expérimentation de Guise] (ibid., p. 23-24). D'où la plongée dans des cartons d'archives et la fréquentation des historiens. Mais là encore, le matériau dont on dispose n'est pas neutre : « *Ce sont avant tout les conceptions de Godin et de ses proches qui sont mises en mots, rationalisées, objectivées, offertes à l'interprétation, rappelle Lallement. À défaut de supports [...] aussi nombreux que ceux dont a pu bénéficier l'industriel picard, le monde et les avis des familles ouvrières sont plus difficiles à connaître et à décrypter. Ce biais méthodologique est difficilement contournable. J'ai tenté d'en limiter les effets en mobilisant, quand cela était possible, des sources extérieures au Familistère (la presse régionale par exemple)* » (ibid., p. 25). On imagine ici tout le bénéfice qui pourrait être tiré aujourd'hui des usages nouveaux du Web dans la structuration de nos connaissances sur les expériences d'entreprises atypiques (réseaux sociaux, blogs, et autres forums, netnographie, cartographie des controverses, ontologies etc.). Une démultiplication des fouilles pourrait désormais s'ensuivre, permettant tout à la fois de dégager les communautés d'expériences, d'idées et d'intentionnalités et d'étudier plus en profondeur la façon dont elle se construisent, se diffusent et génèrent des débats.

4.4. L'immersion totale et la pratique du « sic et non »

Une autre voie pourrait être empruntée, moins du côté de la construction des connaissances que de l'interaction entre connaissances et action. C'est la voie royale de l'immersion complète dans l'entreprise utopique. Henri Desroche en fut un adepte, lui qui vécut au détour des années 1940, pour le compte d'*Économie et Humanisme*, l'expérience du témoin embarqué (embedded), du scribe, du sparring partner, du « pseudo-boursier », voire de l'intellectuel organique, dans la Communauté de travail Boimondau (BOLtiers de MONtres du DAUphiné). Il s'agissait alors d'une communauté productive parmi une bonne centaine à l'époque en France, en Belgique et en Suisse, « *axée sur la propriété et la gestion communes des moyens de production (une moyenne entreprise d'horlogerie située à Valence)* » (Desroche, 1992, p. 63) Mais plus qu'une entreprise, l'entrepreneur horloger M. Barbu voulut construire une véritable cité, c'est-à-dire une communauté de communautés, groupant outre celle de travail, une communauté de vie, une communauté de culture ou d'éducation (avec son université ouvrière) et une communauté de conviction, « *cellule mère d'une société nouvelle* » (ibid.). Selon Lago, H. Desroche, à peine sorti d'un vaste chantier bibliographique, aurait vécu là, à raison d'une semaine par mois, puis durant une année sabbatique complète (1950-1951), l'expérience fondatrice de « *la communauté comme utopie pratiquée [...] En effet, la rencontre avec la communauté de travail de Valence lui fait découvrir dans la réalité la possibilité d'une réalisation concrète de ce qui pouvait sembler utopique, au sens de « chimérique » [...] grâce aux difficultés internes observées chez Boimondau, la distinction [lui] deviendra évidente entre les mouvements utopiques, seulement rêvés ou écrits, et ceux qui ont été réellement pratiqués* » (p. 123-124).

Et pourquoi pas embrocher toutes ces sources de réflexion, par l'analyse systématique des « dénonciations » chères aux théoriciens conventionnalistes ou par l'exercice de la vieille méthode scholastique du « sic et non » héritée d'Abélard ? En clair : quels argumentaires, quelles rhétoriques, utilisent les praticiens d'utopie pour dénoncer les entreprises conventionnelles et, à l'inverse, quels contre-arguments vont valoir ces dernières pour disqualifier les premiers, non sans imaginer toutes sortes de nuances dans chacun des deux camps,

avec des « mais oui » ou des « oui mais... », des « non mais peut-être » ou des « non... mais pourquoi pas » ?

Conclusion

Les entrepreneurs d'utopie que nous avons étudiés ici ont tous en commun d'avoir été ou d'être des porteurs d'espérance. Ils affirment qu'un autre monde est possible, du moins qu'un autre modèle d'entreprise n'est pas seulement pensable mais réalisable. À ce titre, ils occupent selon nous une place privilégiée parmi les tentatives de dépassement des formes actuellement dominantes d'organisation du travail et de gestion des systèmes productifs. On pourrait ironiser sur le caractère minoritaire et microscopique de leurs expériences. Ce serait oublier que la plupart d'entre elles se sont caractérisées par une réussite économique, une croissance, une durabilité et surtout une résilience bien souvent supérieures aux entreprises ordinaires. Mais ce serait également négliger qu'elles ont atteint ce haut niveau de performance en répondant en partie à des aspirations politiques et sociales aujourd'hui en plein essor pour faire face aux prétendus déterminismes économiques et à l'essoufflement des techniques managériales qui en sont bien souvent les servantes dociles. Refusant d'inféoder le fonctionnement de leurs entreprises à des normes de rentabilité à court terme ou à l'épouvantail de la mondialisation, les leaders libérateurs portent très haut une série d'idéaux que l'on croyait définitivement étrangers à l'univers de l'entreprise actuelle. Car il s'agit rien moins, pour la plupart d'entre eux, d'envisager l'emploi comme priorité contre l'instrumentalisation rampante des ressources humaines ; de réintroduire la solidarité et l'action collective comme contrepoids aux ravages de l'individualisation croissante du rapport salarial ; de faire entrer la démocratie participative dans l'organisation en développant l'autonomie et l'initiative des salariés et en les traitant « intrinsèquement comme des égaux » (GorteTex) au lieu de les enserrer dans un univers de contraintes hiérarchiques toujours plus rigides et coûteuses ; de privilégier la vision stratégique, les finalités et les conditions sociétales de l'activité économique à long terme plutôt que de laisser toute la place au calcul et aux procédures¹³ ; de réhabiliter surtout le volontarisme politique et moral contre l'asthénie managériale livrée aux puissances occultes du marché (« il n'y aurait pas d'alternative », « les contraintes seraient telles que... »).

On voit bien quelle part de ré-enchantement et de rêve éveillé ces idéaux supposent. Mais les espérances des entrepreneurs d'utopie ne se sont-elles pas révélées finalement aussi crédibles que les « croyances déguisées en savoirs » de l'économisme (Guillebaud, 2005, p. 29) ? A minima, elles nous rappellent deux facultés souvent oubliées des utopies sociales : leur potentiel socialement dynamogénique, c'est-à-dire leur performativité, pour passer de la doctrine singulière à l'action collective d'une part, et leur efficacité pédagogique, à titre d'assouplissement mental pour élargir nos systèmes de représentation d'autre part, ces deux fonctions appelant selon nous à leur tour, un renouvellement des recherches dans au moins deux directions.

La première concernerait un champ particulièrement large et multiple, incluant tout à la fois la sociologie des minorités actives, la sociologie de l'engagement (par ex. Becker, 2006) ou de l'action collective (voir le monumental travail de D. Cefaï, 2007), soit que l'on mette en évidence le rôle des idéaux, comme soutien de l'action dans les comportements managériaux en rupture, selon la formule nostalgiquement durkheimienne (« *il y a toute une partie de la sociologie qui devrait rechercher les lois de l'idéation collective et qui est encore tout entière à faire* », cité in Desroche, 1973, p. 28 ; mais aussi un surprenant Dewey, 1934), soit que l'on mette au contraire les projets d'utopies entrepreneuriales sur le compte d'une « rationalité axiologique » qui aurait ses raisons (Boudon, 2012, p. 47-56). Et pourquoi pas réembrayer sur l'étude sociologique des phénomènes de conversion pour rendre compte des dynamiques à l'œuvre lorsque les convictions des leaders rencontrent des résistances dans le corps social car, à en croire le témoignage de la plupart d'entre eux, créateurs ex-nihilo, repreneurs ou héritiers, la partie est rarement gagnée d'avance ? Déjà, de nombreux travaux sont sur les rangs (par ex. Snow, Machalek, 1984 ; Bourdet, 1986 ; Jacques Ion, 1997, 2012 ; *Sociologies pratiques*, 2007/2) et ne demanderaient qu'à s'approfondir.

Quant à la seconde fonction des utopies sociales ou d'entreprises, elle concernerait leur dimension pédagogique. C'est une vieille et belle idée chère à R. Ruyer (1950), grand analyste – et néanmoins pourfendeur – des utopies, que de les cultiver comme « exercice mental » ou comme « un jeu sur les possibles latéraux à la réalité ». Une sorte d'exercice d'assouplissement mental, disions-nous, à l'usage des jeunes générations notamment. Une idée qui ne demanderait qu'à se tester, notamment dans les programmes de formation attachés à produire des entrepreneurs créatifs plus que des managers dont la pléthore, à force de rationalisation et de

¹³ « Indifférent aux fins ultimes, hostile par principe aux visées téléologiques (qui s'intéressent à la finalité), on se rabat précautionneusement sur le descriptif, l'instrumental, le juridique, le quantitatif, le technique, le mesurable, l'urgent, etc. » (Guillebaud, 2005, p. 110).

techniques d'optimisation, a fini par rétracter l'imagination et contribué à grossir les rangs de ce que Gilbert Keith Chesterton appelait une « Église du pessimisme ». Du coup la contribution pédagogique des utopies d'entreprise serait de taille à ouvrir un chapitre nouveau des Critical management studies¹⁴ aujourd'hui en plein développement dans l'enseignement et la recherche en sciences de gestion.

Bibliographie

- Alvesson (1995), « The meaning and meaninglessness of postmodernism : some ironic remarks », *Organization Studies*, vol. 16, n° 6, p. 1047-1075.
- Alvesson M., Willmott H. (2003), *Studying Management Critically*, London, Sage.
- Alvesson M., Bridgman T., Willmott H. (2009), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press.
- Arizùendiarieta J.-M. (1999), *Pensamientos*, Otalora (Azatza).
- Audier S. (2010), *La pensée solidariste. Aux sources du modèle social républicain*, Paris, PUF.
- Aurégan P., Joffre P. (2004), « Faire face à la profusion des projets dans les organisations », *Management et Avenir*, 2, n° 2, p. 97-117.
- Azurmendi J. (1992), *El hombre cooperativo*, Otalora.
- Beauvallet M. (2009), *Les stratégies absurdes. Comment faire pire en croyant faire mieux*, Paris, Seuil.
- Becker H. (2006), « Sur le concept d'engagement », *SociologieS, découvertes/redécouvertes*, 12 p.
- Belet D. (2013), « Un paradigme innovant et puissant pour remédier à la crise du management : le 'servant leadership' », *Innovations*, 1, n° 40, p. 11-31.
- Bessire D., Mesure H. (2009), « Penser l'entreprise comme communauté : fondements, définition et implications », *Management et Avenir*, n° 30, 10, p. 30-50.
- Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.-J. (2008), « Management Innovation », *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 4, p. 825-845.
- Bloch E. (1918, trad. franç. 1977), *L'esprit de l'utopie*, Paris, Gallimard.
- Bloch E. (1954-1959, trad. franç. 1976, 1982, 1991), *Le principe espérance*, 3 vol. Paris, Gallimard.
- Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Boudon R. (2012), *Croire et savoir. Penser le politique, le moral et le religieux*, Paris, PUF.
- Bourdet Y. (1986), *Qu'est-ce qui fait courir les militants ? Analyse sociologique des motivations et comportements*, Paris, Stock.
- Bouveresse J. (2007), *Peut-on ne pas croire ?* Paris, Agone.
- Brière Th. (2011), « Qu'est-ce que la démocratie dans le monde de l'entreprise ? », *Le journal du Net*, 16 décembre.

¹⁴ Situées au confluent de plusieurs disciplines comme la philosophie et les sciences sociales, ce courant de pensée (CMS) aborde les sciences de gestion et des organisations du point de vue de la théorie critique. Leur but est d'interroger et de remettre en cause la légitimité de la doxa managériale, traditionnellement pratiquée et enseignée, afin de dégager des alternatives (Alvesson et Willmott, 2003 ; Alvesson et alii, 2009). Cet ensemble encore hétérogène est néanmoins reconnu depuis 2008 comme une division à part entière de la très sérieuse Academy of Management.

- Carlzon J. (1986), *Renversons la pyramide*, Paris, InterEditions.
- Cefaï D. (2007), *Pourquoi se mobilise-t-on ? Les théories de l'action collective*, Paris, La Découverte, Recherches.
- Chanal V., Tannery F. (2005), « La communication de la stratégie ou l'art de persuader », *Revue française de gestion*, n° 159, 6, p. 165-186.
- Cloke K., Goldsmith J. (2002), *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy*, John Wiley & Sons, 300 p.
- Cohendet P., Diani M. (2003), « L'organisation comme une communauté de communautés, croyances collectives et culture d'entreprise », *Revue d'économie politique*, 5, vol. 113, p. 697-720.
- Coutrot Th. (1998), *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste*, Paris, La Découverte.
- Crétinon J.-F., Lacour F. (1952), *Voyage en Icarie. Deux ouvriers viennois aux États-Unis en 1855*, Paris, PUF, éd. établie et commentée par F. Rude.
- Desroche H. (1966), « Écriture et tradition de l'utopisme pratiqué », *Archives internationales de sociologie de la coopération, janvier-juin*, tiré à part, Centre de recherches coopératives, EPHE (VIème section), n° 24, 15 p.
- Desroche H. (1972), *Les dieux rêvés. Théisme et athéisme en utopie*, Paris, Desclée et Cie.
- Desroche H. (1973), *Sociologie de l'espérance*, Paris, Calmann-Lévy.
- Desroche H. (1991), « Humanismes et utopies », *Encyclopédie de la Pléiade, Histoire des Mœurs*, tome III, p. 78-134.
- Desroche H. (1992), *Mémoires d'un faiseur de livres*, Paris, Lieu Commun.
- Dewey J. (1934, éd. franç. 2011), *Une foi commune*, Paris, La Découverte, « Les empêcheurs de penser en rond ».
- Dujarier M.-A. (2006), *L'idéal au travail*, Paris, PUF.
- Dupuy F. (2011), *Lost in management : la vie quotidienne des entreprises au XXIème siècle*, Paris, Seuil.
- Engels F. (1880, éd. franç. 1977), *Socialisme utopique et socialisme scientifique*, Paris, éditions sociales.
- Fasano M. (2011), « In me non c'è che future ». Ritratto di Adriano Olivetti, Bologna, Fondazione A. Olivetti / SATTVA Films.
- Fenton T.-L. (2002), *The Democratic Company*, World Dynamics, Inc.
- Ferreras I. (2007), *Critique politique du travail*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Foucault M. (2001), *Dits et écrits II, 1976-1988*, Paris, Gallimard/Seuil, p. 1571-1581.
- Francis C., Gonthier F. (1983), *Partons pour Icarie ; des Français en Utopie. Une société idéale aux États-Unis en 1849*, Paris, Perrin.
- Frick D.M. (2004), *Robert Greenleaf. A life of Servant Leadership*, San Francisco, Berrett Koehler.
- Getz I. (2012), « Un quête d'entreprises jouant la liberté et le partage du rêve », *Le journal de l'école de Paris du management*, 3, n° 95, p. 8-15.
- Getz I., Carney B.-M. (2009, trad. franç., 2012), *Freedom Inc., Free Your Employees and Let Them Lead Your Business to Higher Productivity, Profits and Growth*, New York, Crown Business. Trad. franç. Liberté et Cie, Paris, Fayard.

- Gide Ch. (1932), *La solidarité*, Paris, PUF.
- Giroux N., Marroquin L. (2005), « L'approche narrative des organisations », *Revue française de gestion*, n°159, 6, p. 15-42.
- Guillebaud J.-C. (2005), *La force de conviction. À quoi pouvons-nous croire ?* Paris, Seuil.
- Hamel G. (2006) « The why, what and how of management innovation », *Harvard Business Review*, February, p. 72-84.
- Hamel G. (2009), « Moon Shots for Management », *Harvard Business Review*, February, p. 91-98.
- Hamel G. (2011), « First, let's fire all the managers", *Harvard Business Review*, December, p. 48-60.
- Hamel G., Breen B. (2008), *La fin du management*, Paris, Vuibert.
- Hervé M., d'Iribarne A., Bourguinat E. (2007), *De la pyramide aux réseaux. Récits d'une expérience de démocratie participative*, Paris, Autrement.
- Hervé M., Brière Th. (2012), *Le pouvoir au-delà du pouvoir. L'exigence de démocratie dans toute organisation*, Paris, François Bourin édit.
- Hibou B. (2012), *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*, Paris, La Découverte.
- Horovitz J. (coord.), *L'entreprise humaniste. Le management par les valeurs*, Paris, Ellipses.
- Huxley A. (1932, éd. franç. 2002), *Le meilleur des mondes*, Paris, Pocket, n° 1438.
- Ion J. (1997), *La fin des militants ?* Paris, l'Atelier.
- Ion J. (2012), *S'engager dans une société d'individus*, Paris, A. Colin, coll. « Individu et société », 214 p.
- Jardat R. (2012), « De la démocratie en entreprise », *Revue française de gestion*, n° 228-229, p. 167-184.
- Kalberg S. (2010), *Les valeurs, les idées, les intérêts. Introduction à la sociologie de Max Weber*, Paris, La Découverte.
- Lacroix M. (2007), *Avoir un idéal, est-ce bien raisonnable ?* Paris, Flammarion.
- Lago D. (2011), *Henri Desroche théoricien de l'éducation permanente*, Paris, Don Bosco.
- Lallement M. (2009), *Le travail de l'utopie. Godin et le Familistère de Guise*, Paris, Les Belles lettres.
- Lapayre N. (2010), *Une approche critique des modes de management post-bureaucratiques. Le cas du management de projet*, thèse pour le doctorat ès sciences de gestion, Université de Strasbourg / École de management de Strasbourg.
- Lippi F. (2011), « Le web et la confiance », *Futuribles*, n° 3-4, mai, p. 30-33.
- Lyotard J.-F. (1979), *La condition postmoderne*, Paris, Les éditions de Minuit.
- Lipovetsky G. (1983), *L'Ère du vide. Essais sur l'individualisme contemporain*, Paris, Gallimard.
- Mannheim K. (1929, éd. franç. 1956), *Idéologie et utopie*, Paris, Librairie Marcel Rivière et Cie.
- March J.-S. (1999), « Les mythes du management », *Gérer et comprendre*, septembre, p. 4-12.
- Mintzberg H. (1990), *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris, éd. d'organisation.
- Monod J.-C. (2012), *Qu'est-ce qu'un chef en démocratie ?* Paris, Seuil, 320 p.

- Mucchielli A. (1996), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.
- Nietzsche F. (1881-1882, éd. franç. 1967), *Le gai savoir*, in *Œuvres philosophiques complètes*, tome V, Gallimard.
- Novara F. (2004), « L'organisation est-elle guérissable ? », *Travail et Emploi*, n°97, janvier, p. 7-27.
- Novara F. (2009), « Olivetti : une expérience d'hétérotopie communautaire ? », in I. Berrebi-Hoffmann (dir.), *Politiques de l'intime. Des utopies sociales d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui*, Paris, La découverte, p. 73-86.
- Olivetti A. (1946), *L'ordine politico delle Comunità*, Roma, edizioni di Comunità.
- Olivetti A. (1955), « Ai lavoratori di Pozzuoli », Discorso di Adriano Olivetti per l'inaugurazione dello stabilimento di Pozzuoli, 23 aprile.
- Olivetti A. (1960), *Città dell'uomo*, Milano, Edizioni di Comunità.
- Ormaetxea J.-M. (1998), *Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón*, Saiolan.
- Orwell G. (1949, éd. franç. 1972), *1984*, Paris, Gallimard.
- Parker M. (1995), « Critique in the name of what? Postmodernism and critical approaches to organization », *Organization Studies*, 16, 4, p. 553-64.
- Parker M. (ed.) (2002a), *Utopia and Organization*, Oxford, Blackwell Publishing.
- Parker M. (2002b), *Against management: Organization in the Age of Managerialism*, Cambridge, Polity Press/Blackwell Publishers Ltd.
- Peters T. (1992, trad. Franc. 1993), *Liberation Management*, New York, A. Knopf, Trad. franç. *L'entreprise libérée*, Paris, Dunod.
- Pezet A., Pezet E. (2010), *La société managériale. Essai sur les nanotechnologies de l'économie et du social*, Paris, La ville brûle.
- Pichault F., Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Seuil.
- Prudhommeaux J. (1907), *Icarie et son fondateur Etienne Cabet. Contribution à l'étude du Socialisme expérimental*, Paris, Edouard Cornély & Cie éditeurs.
- Rosanvallon P. (2011), *La société des égaux*, Paris, Seuil.
- Rubel M. (1974), *Marx critique du marxisme*, Paris, Payot.
- Ruyer R. (1950), *L'utopie et les utopies*, Paris, PUF.
- Saint-Simon Henri de (1825, édit. 1969), *Le nouveau christianisme*, Paris, Seuil.
- Salmon Ch. (2007), *Storytelling*, Paris, La Découverte, 239 p.
- Semler R. (1993), *A contre-courant*, Paris, Dunod.
- Semler R. (2004), *The Seven-Day Weekend. A Better Way to Work in the 21st Century*, London, Arrow Books.
- Servy P. (1981), *Les coopératives de Mondragón*, Bayonne, Interprofessions service.
- Snow D.-A., Machalek R. (1984), « The sociology of conversion », *Annual Review of sociology*, 10, p. 167-190.

- Sociologies pratiques (2007), *Comprendre les engagements aujourd'hui*, n° 15, 2, Presses de Sciences Po.
- Teerlink R., Ozley L. (2000), *More Than a Motorcycle: The Leadership Journey at Harley-Davidson*, HBS Press.
- Townsend R. (1970 trad. franc.), *Au-delà du management : comment empêcher les entreprises d'étouffer les gens et de bloquer les profits*, Paris, Arthaud.
- Trouvé Ph. (2005), « Les utopies sociales de la dirigeance », Cahier de recherche, 2, Groupe ESC Clermont, 24 p.
- Trouvé Ph. (2007) « Les utopies sociales de la dirigeance » in F. Bournois, J. Duval-Hamel, S. Roussillon, J.-L. Scaringella (eds), (2007), *Comités exécutifs, Voyage au cœur de la dirigeance*, Paris, Eyrolles, p. 474-482.
- Trouvé Ph. (2006), « Du projet dans les utopies et de l'utopie dans les projets : quelques leçons tirées des utopies d'entreprise », in P. Lièvre, M. Lecoutre, K. Traoré (eds), *Management de projets. Les règles de l'activité à projets*, Paris, Hermès Science, Lavoisier, p. 136-156.
- Versins P. (1972), *Encyclopédie de l'utopie et de la science-fiction*, Lausanne, l'Âge d'homme.
- Weber M. (éd. franc. 2003), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Zobrist J.-F. (2008a), *La belle histoire de Favi. L'entreprise qui croit que l'homme est bon*, tome 1, Paris, éd. Humanisme et organisations.
- Zobrist J.-F. (2008b), *La belle histoire de Favi. L'entreprise qui croit que l'homme est bon*, tome 2, Paris, éd. Humanisme et organisations.
- Zobrist J.-F. (2008c), « L'intelligence de terrain », *Futuribles*, n° 344, septembre, p. 37-41.
- Zobrist J.-F. (2012), « La fonderie Favi, un leader mondial qui croit que l'homme est bon », L'association des amis de l'École de Paris du management, séance du 22 novembre, CR rédigé par P. Lefebvre, 13 p.
- Weick K. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage.

À l'épreuve de la preuve Observer le travail dans les entreprises, une utopie ?

Jean-Frédéric Vergnies¹

Philippe Trouvé², dans son texte « Observer les entreprises utopiques : un exercice d'assouplissement mental ? », nous invite à considérer les spécificités des entreprises utopiques afin de proposer ensuite des pistes pour les étudier de manière adéquate.

Nous reviendrons tout d'abord sur certaines caractéristiques des entreprises utopiques retenues par P. Trouvé, pour ensuite proposer de considérer ces caractéristiques non plus dans leurs spécificités mais comme un appel à la vigilance dans l'analyse du travail dans toute organisation, utopique ou commune. On fera ici l'hypothèse que l'observation des entreprises utopiques serait plutôt une situation paroxystique qu'atypique.

1. Les entreprises utopiques sont-elles atypiques ?

On considérera ici les entreprises plutôt sous l'angle de leur proximité avec les entreprises communes, en s'attardant sur le rôle de la direction d'entreprise.

1.1 Utopiques ou pas, les entreprises sont portées par leur direction

Ph. Trouvé retient deux moments dans la trajectoire des entreprises utopiques. Le moment « contestataire » où les entreprises adoptent délibérément et durablement des modes de fonctionnement aux antipodes de la doxa managériale dominante³, tout en satisfaisant à l'efficacité économique ; le moment « attestataire » où les entreprises cherchent à introduire la démocratie dans l'entreprise en transformant radicalement les rapports sociaux de production.

Dans tous les cas, elles sont portées d'abord par des leaders, très (trop ?) rarement par des groupes. Des principes régulateurs (vision, mission) servent de guide à l'action ; le « pourquoi » prime sur le « comment ». Dans ces conditions, le travail consiste à réaliser la vision stratégique ; il est très fortement finalisé. En outre, ce sont des « entreprises récitantes » (Storytelling Organization, cf. Salmon, 2007) avec apologies, récitation de soi, récits édifiants.

La formation interne et externe y joue un rôle central faisant de ces entreprises des « fabriques de compétences » (*Futuribles*, mai 2011, p. 47).

Pour finir, on constate une très forte sélection des nouveaux entrants à partir de leur capacité à intérioriser les normes de l'entreprise (ce qui les apparenterait parfois à des organisations quasi sectaires).

De leur côté, les entreprises hiérarchiques promeuvent un modèle avec commandement et contrôle fondés sur la « mise en ordre » et une méfiance à l'égard des salariés. Les salariés y préféreraient être dirigés et échapper aux responsabilités, les décisions sont donc prises sans adhésion ou participation, pour souvent être sapées dans la discrétion (participation feinte). En définitive, les salariés consomment beaucoup d'énergie pour contourner les règles et faire du bon travail (Clot, 2010) ou fonctionner dans la « vraie vie » (Gomez, 2013).

On envisagera ici plutôt ce qui est commun dans l'analyse de ces entreprises, ou comment les caractéristiques mises en exergue dans les entreprises utopiques nous permettent de mieux analyser les entreprises ordinaires⁴. Ne pourrait-on pas considérer les entreprises dites bureaucratiques ou hiérarchiques, comme un autre pôle dans un continuum d'analyse du travail ?

¹ Rédacteur en chef de la revue Formation Emploi, Céreq.

² Je remercie l'auteur pour les échanges et sa relecture attentive qui ont permis ce commentaire.

³ Doxa managériale qu'il resterait à définir précisément et empiriquement dans sa mise en œuvre au-delà du discours.

⁴ On peut dans ce continuum considérer le cas de l'économie sociale dans sa dimension utopique (Hély, Moulévrier, 2013).

Dans les deux cas, la recherche de la rentabilité est un facteur puissant de structuration. Le contrôle social⁵ en vue de la rentabilité est bien présent, souvent avec une mise en récit officiel de l'entreprise.

On pourrait considérer que si la finalité est la même, les modalités pour y arriver prennent des formes différentes, non pas opposées, mais complémentaires ou emboîtées, et qu'il convient d'y être vigilant dans nos analyses du travail et des organisations.

1.2 Des entreprises contrôlées par leur direction

Pour l'analyse du travail, on retiendra que les entreprises utopiques possèdent également une grande dimension autoritaire, car elles sont en général portées par un individu qui impose sa vision. Vision qui est ensuite mise en œuvre de manière plus ou moins participative.

L'analyse menée par P. Croset sur l'Office chérifien des phosphates montre comment une entreprise peut évoluer du mode bureaucratique au mode quasi utopique de manière... autoritaire (Croset, 2013). Ici, le nouveau directeur impulse le changement de sa propre initiative⁶.

Mais n'est-ce pas aussi le cas de nombreuses nouvelles directions qui modifient rapidement l'équipe de direction ? Le contrôle social prend des formes différentes, les entreprises utopiques exigeant un engagement « volontaire » plus explicite.

Le passage d'un fonctionnement ordinaire à utopique, se traduit pas un mode de contrôle social fondé sur l'adhésion à une nouvelle doxa, maintenant « participative » alors qu'auparavant il s'agissait plutôt d'allégeance. Ainsi, le maintien d'une grande partie du personnel dans l'Office chérifien des phosphates, hormis une bonne part des cadres dirigeants, interroge sur la participation réelle ou feinte à la « vision » de l'entreprise.

L'idéologie de l'engagement ressortant dans les entreprises innovantes n'est-elle pas une autre forme de contrôle social ? Les critiques, notamment sociologiques, de ce qui pourrait apparaître comme une nouvelle forme d'aliénation, mais plus de réification, sont de plus en plus nombreuses (Bacqué et Biewener 2013).

1.3 Des directions plus ou moins charismatiques

Ainsi toutes les directions d'entreprise auraient un fonctionnement en partie hiérarchique. À ce titre, les organisations sont à des degrés divers des « entreprises récitant ».

La qualité de ce « récitatif » est une des caractéristiques fortes des chefs d'entreprises utopiques (Hamman, 2000). En tant que meneur, il porte un discours inspirant sur l'entreprise, en son sein⁷, mais aussi à l'extérieur (Cf. Hsieh, 2011).

Le charisme de la direction et l'image de l'entreprise sont pour autant des questions pour de nombreuses entreprises⁸. Comme le note P. Trouvé rappelant les « success stories... auquel le management traditionnel nous a largement habitués ». Les entreprises ne sont-elles pas souvent aussi porteuses de discours sur elles-mêmes, avec peut-être des équipes dirigeantes plus discrètes que dans les entreprises utopiques ?

P. Trouvé souligne l'importance du Storytelling dans les organisations utopiques, et propose de s'installer dans le fil d'une histoire d'une narration (celle du dirigeant) pour tenter d'en dégager les logiques. La volonté de contrôler son image impacte la mise à disposition d'informations auprès des analystes du travail (discours officiels comme on l'a vu, mais aussi accès contrôlé aux informateurs, aux informations et aux archives) (Barjot

⁵ Ce contrôle peut prendre des formes quasi paternaliste au travers de la « prévention des risques psychosociaux » que dénonce Y. Clot (2012),) ou des formes plus subtiles au travers d'utilisation de méthode de développement personnel (Cf. *Les managers de l'âme*, Brunel 2004), voire du management par les valeurs (Cf. récemment, J. Horovitz, *L'entreprise humaniste, le management par les valeurs*, Ellipses, 2013).

⁶ V. Nayar (2011) décrit une situation identique pour une multinationale de services.

⁷ Cf. par exemple « ...Godin est un homme qui use abondamment de la parole. Dans ses propos publics, il ne craint ni l'emphase... » (Lallement, 2009, p. 25).

⁸ Pour une réflexion générale sur la figure du chef en démocratie on pourra consulter, J.-C. Monod, *Qu'est qu'un chef en démocratie ? Politiques du charisme*, Seuil, 2012.

2009). Il convient donc nous dit P. Trouvé d'« y voir de plus près en accentuant le recours au réel, notamment en confrontant les opinions, en faisant émerger les contre récits, en pratiquant la triangulation systématique... » (ex. Hervé, d'Iribarne, Bourguinat, 2007 ; Hervé et Brière, 2012). Partant de cet appel à dégager des logiques et à la triangulation plus systématique, nous proposerons des pistes pour une analyse plus vigilante du travail dans des types variés d'organisation.

2. Analyser le travail avec une vigilance accrue : la triangulation à l'épreuve de la preuve

La triangulation, c'est-à-dire la mise en perspective des discours et des différents matériaux recueillis semble essentielle dans l'analyse du travail. Avec quoi mettre en perspective les discours des dirigeants, mais aussi des différentes parties prenantes, pour mieux les cerner et en dégager des « logiques » ? On invite ici à considérer le discours des dirigeants, non pas comme des discours extraordinaires en raison de leur plus grande visibilité et de leur plus ou moins grand charisme, mais plutôt comme des discours toujours situés à mettre en perspective pour mieux les comprendre, et ne pas s'y faire prendre...

2.1 Mobiliser un cadre conceptuel

Dans le cadre de la recherche scientifique, pour aider à cette mise en perspective, on proposera tout d'abord de mobiliser un modèle, ou du moins une problématique d'analyse. Cela ne signifie pas que ce cadre de référence est fixe, ce modèle ou cette problématique peuvent se construire et évoluer chemin faisant (Cf. la théorie enracinée (grounded theory) ou l'approche de l'évaluation dite embarquée, ou les démarches itératives et cumulatives⁹). Bénéficier d'un cadre d'analyse facilite la mise à distance des discours. Par exemple, on mobilisera ici, notamment, les approches issues de Boltanski et Thévenot ou de A.O. Hirschman et les réflexions de J.-P.Olivier de Sardon sur la rigueur du qualitatif.

2.2 Un moment clé : l'épreuve

Puisqu'il s'agit, comme le dit P. Trouvé, de « dégager les logiques » à l'œuvre, les approches issues du travail de Boltanski et Thévenot (sociologie pragmatique, économie des conventions (Boltanski, Thévenot 1991)) soulignent l'importance des situations d'épreuves (on peut aussi considérer les controverses à la suite de B. Latour¹⁰). Les logiques sont d'autant plus identifiables dans des situations où la nécessité de décider implique que les protagonistes manifestent, voire énoncent, les logiques sur lesquelles ils fondent leurs choix. À l'inverse, les discours « hors contexte » sont souvent plus difficiles à cerner, « hors-sol », ou lors des situations ordinaires ou en entretien en face à face, où « la langue de bois » (doxa de l'entreprise) peut être d'autant plus utilisée qu'il n'y a pas de tiers pour en signaler les apories.

2.3 L'importance de la durée

Observer des situations d'épreuves, et décrypter ce qui s'y joue, demande d'être présent dans ces situations particulières. Or, cela est d'autant plus aisé que la présence au sein de l'entreprise s'inscrit dans la durée¹¹. P. Trouvé souligne donc à juste titre l'enjeu de l'immersion complète sur le terrain en se référant notamment à Henri Desroche (1914-1994).

Cette immersion permet de se familiariser avec le terrain afin de mieux comprendre les enjeux derrière les discours, et de croiser les discours entre eux. Elle permet surtout de ne pas se limiter aux discours « à propos

⁹ « C'est ce genre de raisonnement itératif que nous qualifions de raisonnement abductif, qui permet de considérer les phénomènes observables et observés comme autant d'énigmes à résoudre : on doute des « faits », on suspend les théories ou les interprétations pour élaborer pas à pas en fonction de la forme, de la nature ou du type de matérialité du phénomène une description qui déplace la question du sens du social pour considérer le social en tant que sens, actualisé et virtuellement réversible. Ce qui laisse la possibilité au chercheur et aux acteurs non de valider et de conforter le « monde réel » mais d'introduire du « vague » et d'ouvrir des perspectives de développement historique et anthropologique autres que celles que l'on connaît déjà et qui font l'objet de critiques tant des acteurs que des chercheurs » (Ramognino, 2013).

¹⁰ Cf. par exemple, Bruno Latour, *Le métier de chercheur. Regard d'un anthropologue*, Inra, 1995.

¹¹ Au-delà de la durée, on n'évoquera pas une autre dimension qu'est la temporalité, on pourra se reporter à C. Dubar et J. Thoemmes, *Les temporalités en sciences sociales*, Octarès, 2013.

de », mais d'observer en situation (cela renvoie également à la possibilité d'observer la différence entre travail prescrit et travail réel, chère aux ergonomes). On peut alors croiser observations et discours et ainsi réinterroger les parties prenantes et mettre leurs discours en perspective (Croset, 2013). Cela renvoie aux préconisations de P. Trouvé de coupler observation directe et entretiens¹².

Cela souligne également la question de la durée d'observation et de la dimension historique de l'analyse, à laquelle nous convie également P. Trouvé¹³. Il propose ici de s'inspirer des travaux des historiens ou des approches sociohistoriques, par exemple. M. Lallement (2009) sur Godin, mais aussi dans une perspective plus large on pourra consulter l'ouvrage d'E. Quenson (2012). Les discours sont alors étudiés dans la durée, tandis que de nombreux travaux consistent bien souvent à n'interroger des acteurs qu'au cours d'une seule période, voire d'un seul entretien. On peut aussi mobiliser des documents écrits (bilan social de l'entreprise...), et les archives de l'entreprise voire de la presse.

2.4 Pour un collectif de parties prenantes : loyalty, voice, exit

Isoler les logiques à l'œuvre, croiser les discours et les observations, certes, mais qui enquête et dans quel cadre ; entre outre, qui est enquêté ? On envisagera ici l'intérêt des enquêtes collectives mobilisant de plus des parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

Souvent l'enquêteur est seul, face à son terrain, alors que l'enquête collective facilite d'emblée le croisement des points de vue sur les observations et les discours¹⁴. Elle facilite ainsi la discussion du travail d'enquête « chemin faisant » avec un collectif plus large (laboratoire d'accueil, groupe de suivi de la recherche, mais aussi restitution auprès des enquêtés ou groupe de paroles¹⁵, approche par la recherche-action¹⁶).

Cet élargissement de l'espace des échanges, et ce travail critique, sur les observations elles-mêmes et sur leurs analyses sera d'autant plus fructueux qu'il est mobilisé en cours du travail de terrain plutôt que la recherche faite (Latour, 1992). Comme le note J.-P. Olivier de Sardon, quel chercheur a réécrit un article à la suite des critiques qui lui ont été faites a posteriori par les collègues ? (de Sardon, 2008, p. 294). Le travail critique sur le recueil, le traitement et l'analyse sera alors d'autant plus rigoureux qu'il aura bénéficié de ce travail de critique dans ces différents cercles.

Une autre question importante est qui est enquêté et/ou observé ? Nous suivrons ici bien volontiers P. Trouvé lorsqu'il indique l'importance de contacter « les in » qui sont dans l'organisation ; mais aussi « les out » qui ont démissionné ou ont été licenciés et les « ex », c'est-à-dire les anciens qui sont passés à autre chose. En effet, les entreprises sont souvent le cadre d'entretiens auprès des seuls dirigeants, à l'inverse, d'autres recherches privilégient le point de vue des seuls salariés de base (et critiquent du coup l'action des managers, par exemple Clot, 2010), voire parfois leurs représentants syndicaux. Dans les deux cas, le risque existe de se faire instrumentaliser par une direction ou par le personnel, ou tout simplement de se fonder sur un point de vue partiel et orienté. Les historiens décryptent depuis longtemps « *les divergences entre les discours officiels et les pratiques du quotidien ou de l'informel* » (Godelier, 2009) et pour cela utilisent différentes sources¹⁷ (archives, presse) mais aussi tentent de recourir à différentes parties prenantes.

¹² À cet égard, on peut noter que la vidéo reste encore un moyen peu mobilisé en sciences sociales, malgré les facilités techniques actuelles (on peut saluer ici le travail de fonds de l'équipe Filmer le travail autour notamment de Jean-Paul Géhin à Poitiers : <http://filmerletravail.org/>).

¹³ Sur ce thème on pourra consulter « *L'insuffisance de l'histoire dans la recherche francophone en management stratégique* » (Martinet et Payaud, 2009).

¹⁴ Bruno Latour ouvre une perspective complémentaire (rare) en élaborant une restitution à plusieurs voix d'une recherche, Cf. *Aramis ou l'amour des techniques*, La Découverte, 1992. L'ethnopsychiatrie à la suite de G. Devereux utilise également des dispositifs collectifs, cf. T. Nathan, *Fier de n'avoir ni pays ni amis, quelle sottise c'était ! Principes d'ethnopsychanalyse*, éd. La Pensée sauvage, 1993.

¹⁵ Cf. Les travaux de Pierre Roche (sous la direction de) notamment, comme *Et si on poussait les murs. Une démarche de coéducation dans les quartiers populaires de Marseille*, Editions Raison et passions, 2010.

¹⁶ Cf. Diessner R. (2000), « Action Research », *Converging Realities. A Journal of Art, Science and Religion* [On-line serial], 1 (1). Available URL: <http://converge.landegg.edu/>.

¹⁷ On n'évoquera pas ici la question des archives. Cf. « *Point n'est besoin ici d'insister sur la nécessité et les vertus de l'archive, donnée première de l'historien : elle fournit les traces tout en invitant au questionnement. D'où vient le document ? Qui l'a écrit ? Dans quelles circonstances ? Avec quel degré de compétence ? Dans quel but ?* » (Martinet et Payaud, 2009)

Les discours sont orientés, bien souvent par loyalisme envers l'organisation ; comment alors mieux les mettre en perspective ? La question du loyalisme ressort beaucoup plus dans les entreprises utopiques, car comme le souligne P. Trouvé, des principes régulateurs (vision, mission) y servent de guide à l'action ; le « pourquoi » prime sur le « comment » et dans ces conditions, le travail consiste à réaliser la vision stratégique. Qu'est ce qui est alors dicible à un tiers alors que l'adhésion aux valeurs de l'entreprise est mise en avant ? Et ce d'autant plus que pour reprendre P. Trouvé, on constate une très forte sélection des nouveaux entrants à partir de leur capacité à intérioriser les normes de l'entreprise, ce qui selon lui apparente parfois ces entreprises à des petites sectes.

Or il est frappant de constater que dans les organisations ordinaires (dont les entreprises), on interroge surtout les membres (insiders) ; tandis que pour les sectes, leur témoignage est en général suspect et l'on privilégie les anciens membres (déserteurs ou repentis, outsiders, exsiders)¹⁸. Il convient donc parfois de veiller à interroger également des anciens membres des entreprises pour éventuellement disposer d'une autre prise de parole (Hirschman, 1995).

2.5 Des parties prenantes collectives dans leur diversité

On peut aussi s'interroger sur la personnalisation parfois trop rapide des acteurs collectifs, l'« entreprise », les « syndicats », « la direction », comme si ces collectifs pensaient d'une seule voie. À l'inverse, on peut être attentif à la variété, la plurivocité. (Van damme, 2013). Il s'agit, « [...] de sortir d'une personnalisation et d'une réification de ces derniers, toujours décrits avec des propriétés stables, pour préférer l'analyse de leur constitution [...] le terme collectif déplace l'enquête classique des sciences sociales, qui porte essentiellement sur les institutions et les structures sociales, vers les multiples modes d'assemblage interindividuel »¹⁹.

On pourra aussi relever, puisque la discussion à l'origine de ce texte a débuté au Céreq, que pour P. Trouvé, la formation interne et externe joue donc un rôle central, faisant de ces entreprises des « fabriques de compétences » (*Futuribles*, mai 2011, p. 47). Or cette problématique de la formation n'est là encore pas exclusive des entreprises utopiques²⁰, mais avec P. Trouvé on pourra souhaiter que là encore la dimension historique soit plus présente (Cf. les travaux de G. Brucy²¹ ou récemment Quenson, 2012).

Conclusion

Les entreprises utopiques ne sont peut-être pas si atypiques qu'on doive les analyser avec des outils spécifiques ; pour autant, elles questionnent jusqu'à la limite notre manière d'observer le travail.

Aussi, afin d'identifier les logiques à l'œuvre dans les entreprises et les mettre en perspective, on peut mobiliser un cadre conceptuel, participer à des moments porteurs d'enjeux : les épreuves, et ce dans une approche collective.

Tous ces éléments se déploient d'autant mieux dans une certaine durée, voire une durée certaine. Les calendriers de nombreuses enquêtes ou d'appels d'offre ne s'inscrivent pas toujours dans cette temporalité. En outre, les analystes sont eux-mêmes également souvent pris dans des temporalités courtes ou moyennes (obligation de publier, rythme des promotions... cf. Barthélemy, 2012). La mobilisation et l'encadrement de doctorants inscrivant leurs travaux sur plusieurs années semble donc un enjeu important pour l'analyse, dans la durée, du travail au sein des organisations.

Enfin, dans ce commentaire, nécessairement bref et sélectif, autour de l'analyse du travail dans les entreprises utopiques, on retiendra également dans les propositions de P. Trouvé, le rôle du sens et des croyances dans la

¹⁸ Sans autre précaution, on privilégie le discours des repentis pour analyser les sectes, cela revient à comprendre le fonctionnement de l'armée à partir du discours des déserteurs ! (Cognard, 2005).

¹⁹ L. Kaufmann & D. Trom (eds), *Qu'est-ce qu'un collectif ? Du commun au collectif*, collection « Raisons pratiques », 20, EHESS, 2010 cité dans Granger (2013).

²⁰ Cf. les travaux à partir de l'approche par les capacités d'A. Sen : M. Lambert et J. Vero, « Formation continue : quelles capacités d'action des salariés ? L'approche par les capacités comme grille de lecture », *Formation Emploi*, 98/2007, 55-75, URL : <http://formationemploi.revues.org/1574> ; ou P. Caillaud et B. Zimmerman, « Sécurisation des parcours et liberté professionnelle : de la « flexicurité » aux capacités », *Formation Emploi* 1/2011 (n° 113), p. 33-48. Les entreprises les plus formatrices à l'aune de l'approche par les capacités se rapprochent des entreprises utopiques.

URL: www.cairn.info/revue-formation-emploi-2011-1-page-33.htm. On pourra aussi consulter Zimmermann, 2011.

²¹ In *La société des diplômés* (Millet & Moreau 2011).

mobilisation collective, ici dans l'entreprise. Comme il le note, il semble bien que la remarque d'E. Durkheim soit encore d'actualité : « *Il y a toute une partie de la sociologie qui devrait rechercher les lois de l'idéation collective et qui est encore tout entière à faire* » (Durkheim, *Sociologie et philosophie*, 1924, p. 45).

Ainsi, en, 2013, ce n'est qu'à la fin de son exposé dans son ouvrage *L'ambition au cœur de la transformation*, que P. Croset propose une ultime réflexion sur les principales figures managériales d'une entreprise innovantes et sur le rôle clé des attitudes (p. 223 et sq.), et de conclure « *L'attitude est affaire d'état d'esprit, mais elle ne s'y résume pas. ... elle se révèle dans l'action...* » (op. cit., p. 237).

Si la question du sens de l'action est soulignée d'emblée dans les entreprises innovantes (qualifiés d'« entreprise pourquoi » par P. Trouvé), de plus en plus d'auteurs en soulignent l'importance dans chaque entreprise. Par exemple, Y. Clot montre combien il est utile de cerner ce qui fait la qualité du travail et ce qu'est un travail bien fait (Clot, 2010). Cette question du sens interroge également le sens dans lequel l'analyste inscrit son propre travail²².

Au final, il ne s'agissait pas de tracer ici l'ensemble des conditions nécessaires à l'analyse du travail dans les organisations, fussent-elles « utopiques », mais d'attirer l'attention sur certaines dimensions importantes et souvent négligées pour analyser les organisations.

Mettre en perspective les discours et les pratiques dans les organisations est d'autant plus possible que l'on dispose d'un cadre conceptuel ou théorique, que l'on opère une triangulation aussi bien des points de vues, que des parties prenantes et que des types de données (discours, observations, documentations, archives...).

On sait aussi que les commanditaires d'études et de recherche sont de plus en plus dans une logique de résultats, bien souvent à court terme. Les conditions d'une analyse du travail complètement rigoureuse dans les organisations sont donc rarement réunies faute de temps et de ressources disponibles. Souhaitons que différents types de dispositifs d'analyse du travail (à court, moyen et long terme) puissent coexister afin de se vivifier les uns les autres²³.

Bibliographie

Autissier D., Wacheux F. (2007), *Manager par le sens : les clés de l'implication au travail*, Paris, Ed. d'Organisation.

Amatori F. (2009), « Business history: state of the art and controverses », *Entreprises et Histoire*, 2/2009 (n° 55), p. 11-23. Url : www.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-2009-2-page-11.htm.

Bacqué M-H. et Biewener C. (2013), *L'empowerment, Une pratique émancipatrice*, Paris, La Découverte.

Barjot D. et al. (2009), « Débat : Les archives d'entreprises : ressource potentielle ou nouvelle contrainte ? », *Entreprises et histoire* 2/2009, n° 55, p. 111-123. Url : www.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-2009-2-page-111.htm.

Barthélemy J. (2012), « Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence », *Revue française de gestion* 9/2012 (n° 228-229), p. 269-283. URL : <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-9-page-269.htm>. DOI 10.3166/RFG.228-229.269-283

Boni-Le Goff I., Laurens S. (2013), « Les entrepreneurs de la "nouvelle entreprise" : acteurs, pratiques et dispositifs d'une écriture institutionnelle », *Sociétés contemporaines* 1/2013 n°89, p. 5-16. Url : www.cairn.info/revue-societes-contemporaines-2013-1-page-5.htm.

Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

Brunel V. (2004), *Les managers de l'âme, le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir*, Paris, La Découverte.

²² Qu'est ce qui l'amène à poser telle problématique et à l'analyser de telle manière. Cf. *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, G. Devereux, 1980.

²³ On peut par exemple envisager des collaborations plus grandes entre l'université et le monde des études, avec la participation d'étudiants de master ou de doctorat aux travaux d'organismes d'études.

- Clot Y. (2010), *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, coll. « Cahiers libres ».
- Cognard A. (2005), *Le nœud de la ceinture*, Centon.
- Croset P. (2013), *L'ambition au cœur de la transformation*, Paris, Dunod.
- Devereux G. (1980), *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Paris, Flammarion.
- Gertz I., Carney B. M. (2012), *Liberté & Cie, quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Paris, Fayard.
- Gomez P.-Y. (2013), *Le Travail invisible. Enquête sur une disparition*, Éditions François Bourin.
- Godelier E. (2009), « L'histoire des entreprises à la croisée des chemins ? », *Entreprises et histoire* 2/2009 (n° 55), p. 5-10. Url : www.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-2009-2-page-5.htm.
- Granger C. (dir.) (2013), *À quoi pensent les historiens ? Champs et chantiers de l'histoire*, Paris, Autrement, 315 p.
- Hamman P. (2000), « La construction d'une histoire officielle d'entreprise : l'« auguste ancêtre », François-Paul Utschneider », *Genèses*, Vol. 40, n° 40, p. 53-80. Url : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/genes_1155-3219_2000_num_40_1_1635
- Hervé M., d'Iribarne A., Bourguinat E. (2007), *De la pyramide aux réseaux, Récits d'une expérience de démocratie participative*, Paris, Autrement.
- Hély M., Moulévrier P. (2013), *L'économie sociale et solidaire : de l'utopie aux pratiques*, Paris, La Dispute.
- Hervé M. et Brière Th. (2012), *Le pouvoir au-delà du pouvoir, l'exigence de démocratie dans toute organisation*, Éditions François Bourin
- Hirschman A. O. (1995), *Défection et prise de parole*, Paris, Fayard.
- Hsieh T. (2011), *L'entreprise du bonheur*, Leduc Edition,
- Lallement M. (2009), *Le travail de l'utopie. Godin et le familistère de Guise*, Les Belles Lettres, coll. « L'histoire de profil ».
- Latour B. (2012), *Enquêtes sur les modes d'existence : une anthropologie des modernes*, Paris, La Découverte, 504 p.
- Martinet A.-C. et Payaud M.-A. (2009), « L'insuffisance de l'histoire dans la recherche francophone en management stratégique », *Entreprises et histoire* 2/2009, n° 55, p. 24-36. Url : www.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-2009-2-page-24.htm.
- Millet M. et Moreau G. (dir.) (2011), *La société des diplômés*, Paris, La Dispute.
- Nayar V. (2011) « Les employés d'abord, les clients ensuite : comment renverser les règles du management », Diateno.
- Novel A.-S., Riot S. (2012), *Vive la co-révolution, pour une société collaborative*, Éditions Alternatives.
- Olivier de Sardon J.-P. (2008), *La rigueur du qualitatif. Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-historique*, Academia/Bruylant.
- Quenson E. (2012), *Une socio-histoire des relations formation-emploi*, L'Harmattan, 275 p.

Ramognino N. (2013), « Des réflexions sur quelques controverses à propos de l'analyse qualitative en sociologie », *SociologieS, Théories et recherches*, mis en ligne le 20 février 2013, URL : <http://sociologies.revues.org/4276>.

Van Damme S., (2013), « Histoire et sciences sociales ; nouveaux cousinages », in C. Granger (dir.), *À quoi pensent les historiens ? Champs et chantiers de l'histoire*, Paris, Autrement, p. 48-63.

Zimmermann B. (2011), *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Économica, coll. « Études Sociologiques ».

Résumés des articles

De l'emploi à l'activité : où porter le regard pour analyser le travail ? Enjeux et usages des analyses du travail

Anne-Lise Ulmann, maître de conférences en sociologie, Conservatoire national des arts et métiers

La sociologie a souvent utilisé la notion de travail soit pour rendre compte de la division sociale (réduisant le travailleur à sa force productive), soit pour spécifier la notion d'emploi (en ne considérant principalement que la qualification ou la tâche). Depuis plus de trente ans néanmoins ces manières de définir le travail font l'objet de questions et de tensions. Certains sociologues proposent même de renoncer à ce terme, trop empreint d'un contexte sociohistorique, par des mots plus à même d'éclairer « les phénomènes quotidiens, l'organisation sociale et les significations qui leur sont attribuées, d'une manière nouvelle » (L. Balbo). De notre point de vue ce débat sémantique sur le terme approprié (travail, activité, pratique...) vient recouvrir une autre question qui nous paraît plus fondamentale : celle de la place que tient l'analyste non seulement du point de vue de sa discipline mais aussi du point de vue du statut de son action. Quand à partir de ses analyses, il a le projet de « comprendre le travail pour le transformer » (ergonomie), d'accompagner des changements ou de former, (sociologie clinique, didactique professionnelle, psychologie du travail...) voire de redonner aux personnes « leur pouvoir d'agir » (clinique de l'activité, psycho-dynamique du travail...), les questions en jeu ne sont pas seulement sémantiques mais plutôt théoriques et méthodologiques. Qu'en est-il du travail pour l'analyste : ce qu'il voit faire ? Ce qu'il ne peut voir ? Ce que les professionnels disent faire ? Ce que lui-même comprend de ce qui est fait ?... La diversité des demandes sociales supposant un passage par l'analyse du travail, questionne donc les outils d'investigation autant que la manière de les mobiliser pour « intervenir » dans ces milieux professionnels et contraignent bien souvent à penser l'action dans une perspective pluridisciplinaire. La difficulté tient alors à l'organisation du dialogue entre ces disciplines pour faire retrouver au travail « sa généralité dans ses manifestations plurielles » (Vatin, 2006). L'enjeu n'est donc pas seulement théorique et méthodologique il est aussi, de notre point de vue, politique.

Mots-clés : analyse du travail ; didactique professionnelle ; emploi ; méthode clinique ; travail.

Le lien travail et formation, un moyen pour apprendre. Selon quel référentiel ?

Paul Olry, professeur des universités, AgroSup Dijon, Unité propre « Développement professionnel et formation »

Cet article propose une approche des référentiels à partir de la didactique professionnelle et de la place fondatrice que celle-ci accorde aux situations de travail. En formation professionnelle, ce qui est premier, ce sont les situations parce que ce sont celles-ci dont les professionnels et futurs professionnels ont ou auront à « se débrouiller ». La nécessité d'identifier puis de caractériser les situations, notamment dans les exigences qu'elles imposent à l'activité, constitue une étape antérieure à l'analyse et à la description de l'activité, et plus antérieure encore à l'analyse et à la description des ressources utiles pour penser et agir en situation. Dans cette approche, les situations de travail constituent la part absente et méconnue des référentiels.

Mots-clés : référentiel ; situations ; travail ; activité ; didactique professionnelle.

L'entretien biographique et l'analyse du travail. Le temps peut-il être conté en temps compté ?

Sophie Divay, maître de conférences en sociologie, université de Reims-Cérep, EA 4692 - Centre d'économie de la Sorbonne, CNRS, Axe Institutions

L'entretien biographique fait partie des techniques d'enquête utilisées en sciences sociales. La mise en œuvre de cette méthode qualitative de recueil de données suppose l'adoption d'une posture spécifique de l'interviewer et la construction d'une grille de lecture et d'analyse multidimensionnelle du matériau rassemblé. Les notions de temps et de temporalité, abordées de façon diachronique et synchronique, sont en l'occurrence centrales et à appliquer tant aux propriétés individuelles des interviewés qu'aux propriétés collectives de son monde social, notamment institutionnel. Le croisement de ces deux temps sociaux permet la compréhension de dynamiques interdépendantes propres aux faits ou aux événements considérés qui relèvent tout à la fois des stratégies des acteurs et des déterminismes de leurs actions et de leurs choix.

Mots-clés : entretien biographique ; analyse des situations de travail ; contextualisation ; historicisation ; soignantes ; transmission du métier.

Observer les entreprises « utopiques ». Un exercice d'assouplissement mental ?

Philippe Trouvé, professeur en sciences de gestion, directeur scientifique du Centre d'études et de recherches sur les qualifications

Pour qui s'intéresse aux transformations actuelles du travail et des organisations, l'examen des entreprises « utopiques » concrètement réalisées et soutenables (c'est-à-dire celles qui, tout en adoptant délibérément et durablement des modes de fonctionnement aux antipodes de la doxa managériale actuellement dominante, n'en satisfont pas moins à la sacro-sainte performance économique), constitue non seulement un réservoir incomparable de pratiques alternatives d'organisation et du travail, mais également une source irremplaçable d'inspiration et de réflexion méthodologique pour le chercheur. Car c'est leur fardeau et leur chance que d'avoir toujours, de par leur nature hétérodoxe, non seulement à se mettre à l'épreuve de la réalité, à se tester et à s'expérimenter, mais également à s'expliquer et à se justifier là où la doxa managériale dominante demeure bien souvent indifférente à la critique ou encline au déni de ses échecs. Passé l'épreuve de la réalité, un autre obstacle symétrique ne tarde pas à se présenter à elles : l'enthousiasme et la ferveur que suscitent les entreprises animées par l'esprit d'utopie éveillent légitimement le soupçon des chercheurs les plus soucieux d'objectivations scientifiques. Dès lors, comment les étudier et interroger notamment la place originale qu'elles font au travail ?

Mots-clés : entrepreneurs d'utopie ; travail en utopie ; post-managérialisme

CÉREQ
Dépôt légal 2^e trimestre 2014

Imprimé par le Céreq
Marseille

RAPPORTS ET ECHANGES SUR LES LIENS EMPLOI-FORMATION

ISBN : 978-2-11-098959-8
ISSN : 1763-6213

Céreq

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

10, place de la Joliette, BP 21321, 13567 Marseille cedex 02
Tél. 04 91 13 28 28 - Fax 04 91 13 28 80

www.cereq.fr